Frank Jaeger

DAS KONKURRENTENVERHALTEN ALS PROBLEM DER MARKETING-PLANUNG

–Analyse und Prognose des Konkurrenzverhaltens zwischen Herstellern und Möglichkeiten seiner Integration in Marketing-Programmplanungsmodelle–

1977

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547208_0006

Das Konkurrentenverhalten als Problem der Marketing-Planung

- Analyse und Prognose des Konkurrenzverhaltens zwischen Herstellern und Möglichkeiten seiner Integration in Marketing-Programmplanungsmodelle -

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft
durch den

Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Westfälischen Wilhelms-Universität
zu Münster

vorgelegt von
Frank Jaeger
aus Bochum

1977

Erster Berichterstatter: Prof. Dr. Meffert
Zweiter Berichterstatter: Prof. Dr. Wagner
Dekan: Prof. Dr. Meffert
Tag der mündlichen Prüfung: 19. Januar 1977

Inhaltsverzeichnis

		Seite
A.	Einführung und Problemstellung	1
I.	Das Konkurrentenverhalten in Theorie und Praxis des Marketing	1
II.	Wesen und Voraussetzungen der modellgestützten konkurrenzorientierten Marketing-Planung	8
III.	Gegenstand und Gang der Untersuchung	14
B.	Strukturelemente der Marketing-Entscheidungen bei Herstellerkonkurrenz	19
I.	Analyse der Marketing-Situation	19
1.	Herstellerkonkurrenz im System beschaffungs- und absatzwirtschaftlicher Märkte	21
2.	Kriterien zur Abgrenzung und Kennzeichnung "relevanter Märkte und Konkurrenten"	25
21.	Marktleistungsbezogene Abgrenzung	26
22.	Strukturmerkmale des Marktes und räumlich-geographische Abgrenzung	29
23.	Zeitbezogene Abgrenzung	39
24.	Aktuelle und potentielle Konkurrenten	40
25.	Zusammenfassung	42
3.	Strukturanalyse relevanter Konkurrenten	44
31.	Absolute Strukturmerkmale	45
32.	Relationale Strukturmerkmale	52
4.	Marktstellung relevanter Konkurrenten	57
41.	Analyse der Marktstellung im psychologischen Marktmodell	60
42.	Marktanteile als quantitative Maßgrößen der Marktstellung	71
5.	Zusammenfassung	77

Seite

II. Analyse der Marketing-Ziele und Marketing-Strategien der Konkurrenten als Ausgangspunkt der Ziel- und Strategienwahl des Herstellers 79

1. Ziele und Zielinterdependenzen 79

11. Bedeutung und Konsequenzen der Verfolgung von Marktanteilszielen in Konkurrenz-Situationen 81

12. Zielsysteme konkurrierender Hersteller 87

13. Konkurrenzbezogene Zielplanung 91

2. Verhaltensweisen innerhalb des Leistungswettbewerbs 96

21. Dimensionen und Elemente des Marketing-Verhaltens 97

22. Konkurrenzbeobachtung 102

23. Bedeutung und Determinanten der Reaktionszeit der Konkurrenz 111

24. Kompetitive Marketing-Strategien 117

241. Marktanteilswachstums-Strategien 121

242. Marktanteilserhaltungs-Strategien 128

243. Marktanteilsabschöpfungs-Strategien 131

3. Zusammenfassung 133

III. Marktreaktionsfunktionen 135

1. Klassifikation der Marktreaktionsfunktionen 135

2. Marktvolumen- und Marktanteilsfunktionen 137

3. Konkurrenzreaktionsfunktionen 144

31. Struktur 144

32. Implizite und explizite Verhaltenshypothesen 149

4. Möglichkeiten der Integration von Prognoseinformationen über das Konkurrentenverhalten in Marketing-Programmplanungsmodelle 151

5. Validierung der Marktreaktionsfunktionen 163

6. Zusammenfassung 170

Seite

C. Darstellung und Würdigung ausgewählter Marketing-Programmplanungsmodelle bei Herstellerkonkurrenz 171

I. Modellierung der Marketing-Programmplanung 171

1. Auswahl und Kennzeichnung der Modelltypen 171

2. Kriterien der Modellbeurteilung 172

3. Prinzipien der Modellbildung und Modellentwicklung 177

II. Modell aggregierter monoinstrumentaler Konkurrenzreaktion bei konstantem Marktvolumen (Lambin) 180

1. Zielsetzung des Modells 180

2. Darstellung 181

21. Vorhandene Marktinformationen 181

22. Aufbau des Modells 182

221. Das Dorfmann-Steiner-Theorem als mathematische Grundlage von Marketing-Programmplanungsmodellen 183

222. Erweiterung des Optimierungsansatzes um die Marketing-Aktivitäten konkurrierender Hersteller 186

223. Aggregierte monoinstrumentale Konkurrenzreaktion 192

23. Ergebnisse der Modellanwendung 194

231. Marktanteils- und Werbereaktionselastizitäten 194

232. Gewinnoptimales Werbebudget bei aggregiert-monoinstrumentaler Konkurrenzreaktion 198

3. Würdigung 202

31. Allgemeine Würdigung 202

32. Ergebnisse der statistischen Modellüberprüfung 204

33. Aussagewert für eine konkurrenzorientierte Marketing-Planung 207

34. Zusammenfassung 210

Seite

III. Modell aggregierter multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion bei konstantem Marktvolumen (Lambin, Naert, Bultez) 212

1. Zielsetzung des Modells 212

2. Darstellung 212

21. Vorhandene Marktinformationen 212

22. Struktur aggregierter multiinstrumentaler Reaktionsfunktionen 213

23. Ergebnisse der Modellanwendung 215

231. Multiinstrumentale Reaktionselastizitäten 215

232. Marktanteils- und Nachfrageelastizitäten 217

233. Gewinnoptimales Werbebudget bei aggregiert-multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion 221

3. Würdigung 224

31. Allgemeine Würdigung 224

32. Ergebnisse der statistischen Modellüberprüfung 225

33. Aussagewert für eine konkurrenzorientierte Marketing-Planung 227

34. Zusammenfassung

IV. Modell disaggregierter multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion bei konstantem Marktvolumen (Wildt) 232

1. Zielsetzung des Modells 233

2. Darstellung 233

21. Vorhandene Marktinformationen 233

22. Aufbau des Modells 235

221. Mathematische Grundlagen 235

222. Struktur disaggregierter Marktanteilsfunktionen 237

223. Struktur disaggregierter multiinstrumentaler Konkurrenzreaktionsfunktionen 238

23. Ergebnisse der Modellanwendung 241

231. Disaggregierte multiinstrumentale Marktanteils- und Konkurrenzreaktionselastizitäten 241

232. Bestimmung kompetitiver Nachfrageelastizitäten 246

233. Gewinnoptimales Werbebudget bei disaggregiert multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion 248

Seite

3. Würdigung 251
31. Allgemeine Würdigung 251
32. Ergebnisse der statistischen Modellüberprüfung 252
33. Aussagewert für eine konkurrenzorientierte Marketing-Planung 254
34. Zusammenfassung 258

V. Modellansatz disaggregierter multiinstrumentaler Konkurrenreaktion bei variablem Marktvolumen 260
1. Zielsetzung und Struktur des Modells 260
2. Darstellung 261
21. Anforderungen an die Marktinformationen 261
22. Aufbau des Modells 262
221. Struktur der Marktanteilsfunktionen 262
222. Struktur der Marktvolumenfunktion 264
223. Struktur der Konkurrenz-Reaktionsfunktionen 270
23. Bestimmung kompetitiver Nachfrageelastizitäten 272
3. Würdigung des Modellansatzes 273

D. Entwicklungsstand, Möglichkeiten und Grenzen der modellgestützten konkurrenzorientierten Marketing-Programmplanung 276

I. Beurteilung der Ergebnisse und Konsequenzen für zukünftige Forschungsbemühungen 276
1. Ergebnisse der Strukturanalyse der Marketing-Entscheidungen bei Herstellerkonkurrenz 276
2. Zur Anwendbarkeit der Modelle in realen Märkten 278
3. Ansätze zukünftiger Forschungsbemühungen 280

II. Modelle des Konkurrentenverhaltens im Rahmen des Marketing-Informationssystems einer Unternehmung 281

III. Schlußbetrachtung 285

Symbolverzeichnis 286

Anhang I

Literaturverzeichnis VII

Abbildungsverzeichnis

		Seite
Abb. 1:	Hersteller-Konkurrenz-Verhalten im Absatz- und Beschaffungsmarktsystem	22
Abb. 2:	Abgrenzung und Grobbewertung aktueller und potentieller Konkurrenten	41
Abb. 3:	Vergleichende Zuordnung "nicht beobachtbarer" relationaler Strukturmerkmale unterschiedlicher Systemelemente zu konkurrierenden Herstellern	56
Abb. 4:	Polaritätsprofile für zwei konkurrierende Automarken (M_1 und M_2) und einen Käufer	62
Abb. 5:	Vergleich der Aufforderungscharaktere zweier Marken bei einem Käufer	65
Abb. 6:	"Marktstellung" konkurrierender Marken im sozialen Feld	66
Abb. 7:	Marktanteilsprofile für die führenden (8) Hersteller in 2 Märkten	75
Abb. 8:	Beziehung zwischen Marktanteil und ROI	83
Abb. 9:	Fortschreitende Spezifikation des Zielsystems innerhalb einer konkurrenzbezogenen Zielplanung	94
Abb. 10:	Interdependente Dimensionen und Elemente der Konkurrenz-(Re-)Aktion	98
Abb. 11:	Magisches Dreieck der Modellbildung	177
Abb. 12:	Modellentwicklung als rückgekoppelter Prozeß	179
Abb. 13:	Kombinierte Wirkungs- und Entwicklungsprognose des Marktvolumens	269

Tabellenverzeichnis

		Seite
Tab. 1:	Basis-Marktdaten (gegliedert nach Marktteilnehmergruppen)	32
Tab. 2:	Daten zur Kennzeichnung der Rahmenstruktur konkurrenzbezogener Entscheidungen	37
Tab. 3:	Absolute Strukturdaten der Konkurrenten	47
Tab. 3.1:	Allgemeine Unternehmensdaten	47
Tab. 3.2:	Daten der Organisationsstruktur und des Personalwesens	47
Tab. 3.3:	Finanzwirtschaftliche Daten	47
Tab. 3.4:	Beschaffungs- und produktionswirtschaftliche Daten	47
Tab. 4:	Marketingspezifische Strukturdaten der Konkurrenten	48
Tab. 4.1:	Produktpolitik	48
Tab. 4.2:	Distributionspolitik	48
Tab. 4.3:	Kontrahierungspolitik	48
Tab. 4.4:	Kommunikationspolitik	48
Tab. 5:	Verteilung der Marktanteile auf die Konkurrenten in zwei Märkten	74
Tab. 6:	Wirkung der Marktanteilsziele auf den ROI in Abhängigkeit von der "quantitativen" Marktstellung	85
Tab. 7:	Marketing-Ziele konkurrierender Hersteller im Vergleich	89
Tab. 8:	Ziele der Konkurrenzmarktbearbeitung	92
Tab. 9:	Konkurrenzaktivitäten im Zeitablauf	107
Tab. 10:	Preis-Absatzmengen-Vergleich für konkurrierende Marken im Zeitablauf	109

		Seite
Tab. 11:	Aktivitäten und Marktreaktionen konkurrierender Marken im Vergleich	110
Tab. 12:	Marketing-Situation und Marketing-Ziele als Ausgangspunkt der Strategienwahl	120
Tab. 13:	Matrix der Reaktionselastizitäten	148
Tab. 14:	Gegenüberstellung kompetitiver Nachfrageelastizitäten	160
Tab. 15:	Marktanteilselastizitäten	196
Tab. 16:	Koeffizienten der Werbereaktionsfunktionen	197
Tab. 17:	Nachfragewerbeelastizitäten unter Berücksichtigung der Werbereaktion der Konkurrenz	197
Tab. 18:	Aggregierte Reaktionselastizitäten	215
Tab. 19:	Marktanteilselastizitäten	217
Tab. 20:	Marktanteilselastizitäten und -kreuzelastizitäten	241
Tab. 21:	Disaggregierte Werbereaktionselastizitäten der Konkurrenz	242
Tab. 22:	Disaggregierte Verkaufsförderungsreaktionselastizitäten der Konkurrenz	242
Tab. 23:	Kurzfristig gewinnoptimale Werbekostenumsatzprozentsätze	249
Tab. 24:	Verhältnis der beobachteten zu den theoretisch optimalen Werbekosten pro Stück	250

Abkürzungsverzeichnis

1. Zeitschriften / Zeitungen / Enzyklopädien

AER	The American Economic Review
asw	Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing
BFuP	Betriebswirtschaftlichung Forschung und Praxis
BS	Behavioral Science
DM	Der Markt
DMF	Der Marktforscher
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
HBR	Havard Business Review
JfNuSt	Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik
JoASta	Journal of American Statistical Association
JoB	Journal of Business
JoCB	Journal of Contamporary Business
JPE	The Journal of Political Economy
MA	Der Markenartikel
ME (T.)	Management-Enzyklopädie (Taschenbuchausgabe)
MS	Management Science
ORQ	Operations Research Quarterly
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgSt	Zeitschrift düe die gesamte Staatswissenschaft
ZfhF, N.F.	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung. Neue Folge
ZfN	Zeitschrift für Nationalökonomie
ZfO	Zeitschrift für Organisation
WUW	Wirtschaft und Wettbewerb

2. Sonstiges

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
A.d.V.	Anmerkung des Verfassers
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehundweise
c. p.	ceteris paribus
d. h.	das heißt
D	Distributionsgrad
DB	Deckungsbeitrag
Diss.	Dissertation
EVP	Endverbraucherpreis
evtl.	eventuell
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
FIW	Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e. V. Köln
Geb	Gebinde
GfM	Gesellschaft für Markt- und Meinungsforschung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HAP	Herstellerabgabepreis
Hrsg.	Herausgeber
i. d. S.	in dem Sinn
Jg.	Jahrgang
K	Käufer
KK	Konkurrent
LVP	Listenverkaufspreis
M	Marke
Nr.	Nummer
NN	nomen nescio
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
RkW	Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft

ROI	Return on Investment
s.	siehe
s. S.	siehe Seite
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
W	Werbeetat
z. B.	zum Beispiel

A. Einführung und Problemstellung

I. Das Konkurrentenverhalten in Theorie und Praxis des Marketing

Wachsender nationaler und internationaler Wettbewerb läßt sich in den letzten Jahren in fast allen Branchen unserer Volkswirtschaft beobachten. Nicht nur der oft ruinöse Preis- und Rabattwettbewerb (z.B. bei so heterogenen Erzeugnissen wie Rohstahl, Chemiefasern oder Gummi) sondern auch der kostenintensive Produktinnovations-, Werbe- und Promotion-wettbewerb (beispielsweise für Produkte wie Zigaretten, Wasch- und Körperpflegemittel oder Pharmazeutika) haben an Umfang und Bedeutung gewonnen. In einer derart veränderten Ausgangssituation ist es folgerichtig, wenn die Entscheidungsträger im Marketing neben dem Endverbraucher- und Absatzmittlerverhalten als weitere wichtige Determinante ihrer Marketing-Entscheidungen die absatzpolitischen Verhaltensweisen der Konkurrenten explizit berücksichtigen.

Während sich die Marketing-Literatur bisher vorwiegend der Analyse sowie modelltheoretischen Erfassung und Prognose des Käufer- und Absatzmittlerverhaltens widmete und hier zu einer Reihe aussagefähiger Modelle[1] gelangte, wurde das Forschungsfeld des Konkurrentenverhaltens bisher nur in sehr geringem Ausmaß marketing-spezifisch untersucht und vorwiegend auf volkswirtschaftliches, speziell oligopoltheoretisches Gedankengut zurückgegriffen.[1] Die Überbetonung der Aktions-

---

1 Zu den Modellen des Käuferverhaltens vgl. z.B. Amstutz,A.E., Computer Simulation of Competitive Market Response, Cambridge, Mass, 1970, S. 153 ff.; Klenger,F. und Krautter, J., Simulation des Käuferverhaltens, Teil 1-3, Wiesbaden 1972; Lavington, M.R., A Practical Microsimulation Model for Consumer Marketing, in: ORQ 1970, Bd. 21, S. 25-45; Schulz, R., Prozeßmodelle komplexer Kaufentscheidungen des Konsumenten und ihr Aussagewert für das Marketing, Diss. Münster 1971; Zur Modellierung des Absatzmittlerverhaltens vgl. z.B. Amstutz, A.E., Computer... S. 246 ff.; Forrester, J.W., Industrial Dynamics, Cambridge Mass., 1961, S. 137 ff.; Dickinson, R.A., Buyer Decision Making, Berkeley 1967.

variablen Preispolitik[2], die Vernachlässigung der Unsicherheit[3] sowie der zeitlichen und sachlicher Interdependenzen absatzpolitischer Entscheidungen und die Realitätsferne der verwendeten Modellprämissen über das Konkurrentenverhalten sind Beispiele dieses Einflußes[4]. Wenn sich auch das preis- bzw. oligopoltheoretische Aussagensystem durch eine hohe formale Geschlossenheit kennzeichnen läßt[5], so ergeben sich auf der anderen Seite "Lösungen, die gar nicht realisierbar sind oder deren Realisierung mit so großen Schwierigkeiten verknüpft ist, daß sie nur in Ausnahmefällen vorkommen dürfte..."[6]

Für die Entscheidungsträger im Marketing sind letztlich p r a k t i k a b l e Handlungs- und Gestaltungsaussagen über den marktorientierten Einsatz sämtlicher Aktionsparameter, die

---

1 Vgl. Leitherer, E., Betriebliche Marktlehre, Stuttgart 1974, S. 84 ff.; Behrends, Chr., Die Erfassung der betrieblichen Marktkonstellation, Köln und Opladen 1970, S. 10 ff.

2 Zur historischen und verfahrenstechnischen Begründung für die Hervorhebung des Preisfaktors in der Mikrotheorie der Volkswirtschaftslehre vgl. Kotler, Ph., Marketing Management, Stuttgart 1974, S. 505 f. Auch Leitherer vertritt die Ansicht, daß die Betriebswirtschaftslehre in ihren preistheoretischen Überlegungen ungewöhnlich stark und in ungerechtfertigtem Ausmaß auf die Volkswirtschaftslehre zurückgegriffen hat. Vgl. Leitherer, E., Betriebliche Marktlehre, a.a.O., S. 85 f.

3 Vgl. Grob, H.L., Computergestützte Preispolitik, Wiesbaden 1975, S. 1 und die dort angegebene Literatur.

4 Vgl. Meffert, H., Absatzpolitik, Einführung in das Marketing, Münster 1975, S. 301 ff.

5 Vgl. zum Beispiel die einfachen Dyopolmodelle von Cournot, Bertrand, Launhardt, Hotteling und von Stackelberg. Vgl. auch den neueren Beitrag zum Gleichgewichtspunkt bzw. -gebiet in Oligopolsituationen dargestellt am Gutenberg-Oligopol bei Sabel, H., Pöpping, V. und Laufner, W., Zur Diskussion des Gutenberg-Ologopols, in: ZfB, 1976, S. 205 ff.

6 Haller, H., Der Erkenntniswert der Oligopoltheorien, in: JfNuSt. 1950, Bd. 162, S. 97 f., zitiert bei: Aberle, G., Reaktionshypothesen in Oligopolmodellen und oligopolistisches Marktverhalten, in: ZfgSt 1973, S. 454 - 477, hier S. 454.

den Erfolg der Unternehmung beeinflussen, von Bedeutung[1]. Hier tritt die Bestimmung und Analyse oligopoltheoretischer Gleichgewichtslösungen in den Hintergrund. Im Mittelpunkt des Managementinteresses stehen vielmehr informations- und entscheidungsorientierte Modellkonzeptionen, die sich, wie z.B. ökonometrische Ansätze, auf der Basis empirisch ermittelter Marktreaktionsfunktionen mit Leben erfüllen lassen. Dabei gilt es insbesondere, die zwischen den konkurrierenden Herstellern bestehenden Entscheidungsinterdependenzen zu erfassen.

Entscheidungsinterdependenzen[2] zwischen konkurrierenden Herstellern zeigen sich in der Marketing-Planung des einzelnen Herstellers darin, daß seine Entscheidungsfelder Variable enthalten, die seinen Zielerreichungsgrad beeinflussen, jedoch nicht von ihm selbst, sondern von den anderen Unternehmen kontrolliert werden[3]. Angebots-Leistungs-Konkurrenz zwischen Herstellern besteht dann, wenn der eine Hersteller seinen Zielerreichungsgrad nur zu Lasten des oder der anderen verbessern kann[4]. Damit ergibt sich beim Auftreten von Entscheidungsinterdependenzen das Erfordernis, den Einsatz der Marketingaktivitäten k o n k u r r e n z o r i e n t i e r t zu planen[5]. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, den hier zu Grunde gelegten Konkurrenzbegriff zu erläutern, bevor konkret auf die modellgestützte konkurrenzorientierte Marketing-Planung eingegangen wird.

---

1 Diese praxisbezogene Schlußfolgerung läßt sich aus der Definition des Marketing durch Meffert gewinnen. Vgl. Meffert, H. und Mitarbeiter, Die Anwendung mathematischer Modelle im Marketing, in: Sonderdruck zu : Schriften zur Unternehmensführung, Hrsg. Jacob, H., Wiesbaden 1971, S. 2.

2 "Entscheidungsinterdependenz bedeutet wechselseitige Abhängigkeit von Entscheidungen bzw. Entscheidungsträgern." Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971, S. 62.

3 Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, daß interdependente Entscheidungsträger entweder in einer Konkurrenz- oder einer Komplementaritätssituation stehen. Im letzten Fall korrelieren ihre Entscheidungskonsequenzen positiv miteinander.

4 Entscheidungsinterdependenzen können natürlich auch zu anderen aktiven Elementen des Marketing-Systems bestehen.

5 Gutenberg spricht in diesem Zusammenhang von konkurrenzgebundenem, konjekturalem Verhalten (Konjektur ist gleichbedeutend mit Vermutung). Konjekturales Verhalten ist dadurch charakterisiert, "daß es die voraussichtlichen Reaktionen des Konkurrenzunternehmens berücksichtigt." Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre,

In Anlehnung an Dewey[1] werden in dieser Arbeit durch die Begriffe Konkurrenz bzw. Wettbewerb sowohl Zustände als auch Prozesse gekennzeichnet[2]. Es wird erstens zwischen unterschiedlichen Marketing - Situationen bei Herstellerkonkurrenz einerseits und den daraus resultierenden absatzpolitischen Zielen und Verhaltensweisen der konkurrierenden Hersteller andererseits differenziert[3]. Zweitens werden Marketing - Situationen, Marketing - Ziele und Marketing - Verhaltensweisen bei Herstellerkonkurrenz im Rahmen einer Zeitraumbetrachtung interpretiert. Sie werden als Variable in einem evolutorischen Wirtschaftsprozeß[4], der den Wirtschaftssubjekten immer neue Handlungsalternativen eröffnet[5], verstanden.

---

1 Dewey definiert, "that... competition denotes both a state and a process. Or more precisely, it denotes many states and many processes." Dewey, D., The Theory of Imperfect Competition, A Radical Reconstruction, New York 1969, S. 4.

2 Einen Überblick über die Vielfalt der mit dem Begriff "Konkurrenz" verbundenen semantischen Nuancen gibt Machlup. Vgl. Machlup, F., The Economics of Sellers Competition, Model Analysis of Sellers Conduct, Baltimore 1952. Vgl. auch Behrends, Chr., Die Erfassung der betrieblichen Marktkonstellation, Köln und Opladen 1970, S. 93, im folgenden zitiert als: Behrends, Chr., Marktkonstellation; Ott, A.E., Marktform und Verhaltensweise, Stuttgart 1959, S. 44 ff; derselbe, Grundzüge der Preistheorie, Göttingen 1970, S. 18 ff. Schmidbauer, H., Allokation, technischer Fortschritt und Wettbewerbspolitik, Tübingen 1974, S. 18 ff.

3 Vgl. Behrends, Chr., Marktkonstellation, a.a.O., S. 93. Behrends stützt seine Ausführungen auf eine umfassende Arbeit Roeper's: Vgl. Roeper, B., Die Konkurrenz und ihre Fehlentwicklungen, Berlin 1952, S. 11. Siehe auch Kapitel B, I. und II. dieser Arbeit.

4 Vgl. Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 5. Aufl., Berlin 1952; Clark, J.M., Competition and the Objectives of Government Policy, in: Chamberlain, E., (Hrsg.), Monopoly and Competition and their Regulation, London 1954, S. 326 ff. Konsequenterweise vertritt Clark die Ansicht, daß sich der"Wettbewerb" als ständig in der Entwicklung befindlicher Prozeß kaum adäquat definieren läßt. Vgl. Clark, J.M., Sicherheit in Freiheit, Frankfurt und Wien 1954, S. 91.

5 Vgl. Weiß, H.-D., Preisdifferenzierung und funktionsfähiger Wettbewerb, Hamburg 1972, S. 76.

Um den in dieser Arbeit verwendeten Begriff der Herstellerkonkurrenz[1] problembezogen zu präzisieren, lassen sich folgende Merkmale anführen:

- Zwei oder mehrere[2]
- selbständige[3] Hersteller[4]
- beeinflussen sich gegenseitig in ihrem Zielerreichungsgrad.
- Bei freiem Marktzugang[5] und

---

1 Konkurrenz der Hersteller auf der Nachfrage-Seite, die im Einsatz der Instrumente des Beschaffungsmarketing zum Ausdruck kommt, wird nicht erfaßt. Ebenso wird auf eine Definition des Gruppenwettbewerbs verzichtet und der Blickwinkel auf den Individualwettbewerb gerichtet. Zum Gruppen-, speziell Branchenwettbewerb vgl. Rinsche, G., Der aufwendige Verbrauch, Diss. Köln 1959, S. 208; Keller, A.F., Die Gemeinschaftswerbung, Köln 1955, S. 24 ff.; Poeche, J., Wettbewerbsformen, in: Management Enzyklopädie, Taschenbuchausgabe, München 1975, S. 3431 ff., hier S. 3439.

2 Konkurrenzverhalten zwischen Elementen einer Marktseite erfordert eine Teilnehmerzahl von $n \geq 2$. Damit besteht ex definitione im Monopol keine Konkurrenz. Vgl. Ott, A.E., Grundzüge der Preistheorie, a.a.O., S. 66. Demgegenüber gilt diese Bedingung beim Stufenwettbewerb, also der Konkurrenz zwischen Elementen verschiedener Stufen eines Distributions-Systems nicht. Vgl. Sölter, A., Der Stufenwettbewerb. Das Spannungsverhältnis zwischen den Marktstufen als Wettbewerbselement, in: MA, 1967, S. 342 ff.

3 Selbständigkeit wird fälschlicherweise oft mit Unabhängigkeit verwechselt. Letztere sind jedoch wegen bestehender Entscheidungsinterdependenzen nicht gegeben. Vgl. Kruschke, D., Marktverhalten und Wettbewerb, Berlin 1961, S. 28. Richtig dagegen ist die auch für das GWB grundlegende Definition von Borchard, K. und Fikentscher, W., Wettbewerb, Wettbewerbsbeschränkung, Marktbeherrschung, Stuttgart 1957, S. 15.

4 Sofern der Handel Systemfunktionen des Herstellers übernimmt (z.B. Produktion von Handelsmarken) kann auch er als relevanter Konkurrent in die Analyse eingehen.

5 Bei freiem Marktzugang besteht grundsätzlich auch im Monopol die Möglichkeit für das Auftreten potentieller Konkurrenten. Vgl. Kruschke, D., Marktverhalten und Wettbewerb, a.a.O., S. 28.

- in einer durch Knappheit gekennzeichneten Markt-Situation[1]
- bemühen sie sich im Parallelkampf[2]
- um die andere Marktseite[3].
- Die aus der Interdependenz der Entscheidungen der Konkurrenten resultierende Ungewißheit[4]
- erfordert neben der Kunden-, eine konkurrenzorientierte Planung[5] der Marketingaktivitäten.

Ausgehend von dieser problembezogenen Abgrenzung des Konkurrenzbegriffes sind für diese Arbeit alle absatzpolitischen Strategien w i r t s c h a f t s f r i e d l i c h e n Konkurrenzverhaltens von zentraler Bedeutung[6]. Koalitions- und Kampfverhaltensweisen müssen jedoch als Alternativstra-

---

1 Die Ausgangssituation ist - zumindest was die Kaufkraftkonkurrenz angeht - mit einem Konstantsummenspiel vergleichbar, in dem ein Entscheidungsträger sein Ergebnis nur zu Lasten des oder der anderen Entscheidungsträger verbessern kann. Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd.3, Wiesbaden 1971, S. 62 f. Im Gegensatz dazu können in "Nicht-Nullsummensituationen" - diese können z.B. in Wachstums-Branchen gegeben sein - Lösungen gefunden werden, durch die sämtliche Entscheidungsträger ihre Ziele erreichen können. Vgl. Hill, W., Fehlbauer, R. und Ulrich, P., Organisationslehre, Bern 1974, S. 115 f.

2 Der Begriff des Parallelkampfes wird hier ausschließlich im Sinne des Leistungswettbewerbes verwendet. "Zweck des wirtschaftlichen Wettbewerbs kann also nicht sein, den Wettbewerber zu vernichten, sondern jeder einzelne Konkurrent möchte das gemeinsame Ziel vor dem anderen erreichen." Pedretti, R., Wettbewerb und Zugabewesen, Bern 1969, S. 28. Vgl. auch: Hoppmann, E., Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität, in: JfNuSt 1966, S. 286 ff., hier S. 302, Fußnote 24 und die dort angegebene Literatur.

3 Die Komponente des "Sich um Dritte Bewerbens" fehlt der vertikalen Konkurrenz. Vgl. Steffenhagen, H., Konflikt und Koordination in Distributionssystemen, Diss. Münster 1972, S. 35.

4 Diese Ungewißheit besteht zusätzlich zur "allgemeinen" Ungewißheit. Die allgemeine Ungewißheit ergibt sich aus der Unkenntnis von Datenänderungen in der Zukunft.

5 Die Konkurrenzorientierung der Planung kommt in den Erwartungsstrukturen der Hersteller über das Verhalten der Konkurrenten und in den Modellen durch die verwendeten Reaktionshypothesen zum Ausdruck.

6 Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Der Absatz, 7. Auflage 1964, S. 263 ff.

tegien, die in bestimmten Konkurrenz-Situationen sowie in Reaktion auf konkrete Verhaltensweisen des Herstellers auftreten, immer im Blickfeld möglicher Reaktionen bleiben. Allerdings werden wettbewerbsbeschränkende und -verhindernde Verhaltensweisen, die primär die wirtschaftliche Behinderung, Verdrängung oder Vernichtung der Konkurrenten zum Ziel haben, keiner weiteren Untersuchung unterzogen[1]. Dabei besteht jedoch vielfach das praktische Problem, daß sich die Grenze zwischen wettbewerbserhaltendem bzw. -förderndem und wettbewerbsbeschränkendem bzw. -verhinderndem Verhalten nicht immer eindeutig ziehen läßt[2].

Im folgenden werden nun für die Strategien wirtschaftsfriedlichen Konkurrenzverhaltens die Elemente und Voraussetzungen einer modellgestützten konkurrenzorientierten Marketing-Planung diskutiert.

---

1 Beispiele sind die "gezielte Kampfpreisunterbietung, Irreführung und Täuschung, Anreißen, Ausübung eines psychologischen Kaufzwanges, vergleichende Werbung und andere Erscheinungsformen des unlauteren Wettbewerbs." Hinzu kommen "Ausspielungsversuche aufgrund bewußter Täuschung und Fälschung von Unterlagen, Nichteinhaltung bestehender Preislisten durch Gewährung geheimer Rabatte, Skonto, Nachlässe etc." Poeche, J., Wettbewerbsformen, in: ME (T.), a.a.O., S. 3440. Vgl. auch Henke, W., Wettbewerbsrecht, Teil C, a.a.O. S. 175. Die Durchsetzung derartiger Verhaltensweisen wird durch "funktionsfähigen" Wettbewerb ex definitione erheblich eingeschränkt. Bei ungleichen Marktmachtverhältnissen kann durch Rechtseingriffe insbesondere marketingrelevante Rechtsnormen versucht werden, Wettbewerb und Wettbewerbsfreiheit zu sichern. Vgl. Weiß, H.D., Preisdifferenzierung und funktionsfähiger Wettbewerb, Hamburg 1972, S. 31 ff. Einen Überblick über die für die einzelnen Marketing-Instrumente relevanten Rechtsnormen des GWB, HGB, UWG, BGB usw. gibt Meffert. Vgl. Meffert, H., Absatzpolitik, Einführung in das Marketing, Münster 1975, S. 614 ff. (Anhang).

2 Zur Abgrenzungsproblematik zwischen Leistungs- und Vernichtungswettbewerb vgl. Weiß, H.D., Preisdifferenzierung..., a.a.O., S. 110. Identifiziert man die Praktiken des ruinösen Wettbewerbs als Konfliktstrategien, so ist im Gegensatz zum Leistungswettbewerb der "Konflikt" dann dadurch gekennzeichnet daß"anstelle des angestrebten ursprünglichen Zieles die ganze Anstrengung auf die Eleminierung oder zumindest auf die Schwächung der oder des anderen Handlungsteilnehmers gerichtet" ist. Wössner, J., Soziologie, Graz 1971, S. 213 f.; Zur Abgrenzung von Konflikt und Wettbewerb vgl. auch Bühl, W.L., Konflikt und Konfliktstrategie, München 1972, S. 180 ff.

II. Wesen und Voraussetzungen der modellgestützten konkurrenzorientierten Marketing-Planung

Betrachtet man die Marketing-Planung[1] prozessual, so "manifestiert sie sich im Setzen absatzbezogener Ziele, im Durchdenken von Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele und in der Antizipation der mutmaßlichen Konsequenzen, die mit der Realisation dieser Maßnahmen verbunden sind."[2] Dementsprechend bedeutet "konkurrenzorientierte" Marketing-Planung, neben dem Verhalten der Nachfrager die mutmaßlichen Ziele und Verhaltensweisen der Konkurrenten zu antizipieren und als Entscheidungsdeterminanten in die eigene Marketing-Zielplanung und die Marketing-Programmplanung einzubeziehen[3]. Dabei wird als Marketing-Programm bzw. Marketing-Mix "die für eine bestimmte Periode getroffene Auswahl von Marketing-Aktivitäten in ihrem qualitativen und quantitativen Niveau"[4] bezeichnet.

Grundsätzlich lassen sich nun zwei Verfahren unterscheiden, mit deren Hilfe vorhandene Konkurrenzinformationen und antizipiertes Konkurrentenverhalten verarbeitet werden können. Die eine vielfach praktizierte Möglichkeit besteht darin, von einem vereinfachten "inneren Modell" des Marktes auszugehen,[5]

---

1 Vgl. Stern, M.E., Marketing Planung, Eine System-Analyse, Berlin 1968, S. 11 ff.

2 Nieschlag, R., Dichtl, E. und Hörschgen, H., Marketing, 8. Auflage, Berlin 1975, S. 428.

3 Zu den grundlegenden Problemen, die mit dem Streben nach einer optimalen Kombination der absatzpolitischen Instrumente verbunden sind: Vgl. Dichtl, E., Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Berlin 1967, S. 142.

4 Meffert, H., Zum Problem des Marketing-Mix. Eine heuristische Methode zur Vorauswahl absatzpolitischer Instrumente, in: Meffert, H. (Hrsg.), Marketing heute und morgen, Wiesbaden 1975, S. 257 ff., hier S. 260. Die Begriffe Marketing-Mix und Marketing-Programm werden vom Verfasser dieser Arbeit synonym verwendet.

5 Mehr oder weniger bewußt muß jeder Marketing-Manager in komplexen unstrukturierten Problemsituationen auf Grund seiner beschränkten Informationsverarbeitungskapazität und dem in der Regel eng bemessenen Entscheidungsspielraum von gewissen Entscheidungstatbeständen abstrahieren. Daraus ergibt sich das Vorstellungsbild vom "internen Marktmodell" des Entscheidungsträgers. Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970, S. 76 ff. Zu Klassifikation betrieblicher Entscheidungsprobleme vgl. Klenger, F. und Krautter,J., Simulation des Käuferverhaltens, Teil 3, a.a.O., S. 4 ff.

das sich der Marketing-Manager über das entscheidungsrelevante System aufgebaut hat und auf dessen Grundlage er entscheidet. In diesem internen Modell wird die Bedeutung der "Konkurrenz" als Determinante der Marketing-Entscheidungen durch subjektive Einstellungen und Erwartungen des Entscheiders beeinflußt. Demgegenüber wird innerhalb der modellgestützten konkurrenz-orientierten Marketing-Planung versucht, das interne Marktmodell des Marketing-Managers auch bezüglich der "Konkurrenz" als Entscheidungsdeterminante zu objektivieren. Diese quantitativ-mathematische Modellbetrachtung[1] hat eine Reihe von Vorteilen. Dazu zählen besonders die Möglichkeit der intersubjektiven Hypothesenüberprüfung, die vollständige und konsistente Daten- und Prämissenerfassung[2] sowie die genauere und schnellere Informationsverarbeitung[3] vorhandener Markt-, speziell Konkurrenzinformationen. Diese Vorteile werden jedoch durch die Enge der Modellvoraussetzungen, die Probleme der Quantifizierung bzw. Parametrisierung sowie die wegen unzureichender Kontrollmöglichkeit der Anwender oft mangelnde Benutzerakzeptanz der Modelle erkauft[4].

Die Möglichkeit, eine konkurrenzorientierte Marketing-Planung modellgestützt vorzunehmen, ist jedoch an eine Reihe prinzipieller Voraussetzungen gebunden:

---

1 Zur Unterscheidung verbaler und formaler Modelle vgl. Troll, K.F., Zur Problematik quantitativer Marketing-Modelle, in: Koppelmann, U. (Hrsg.), Beiträge zum Produktmarketing, Bd. 1, Köln 1975, S. 17 ff.

2 Vgl. Klenger, F. und Krautter, J., Teil 3, a.a.O., S. 12.

3 Damit erfüllen die Modelle ihre Funktion als sg. Intelligenzverstärker. Vgl. Pinkerton, R.L., How to Develop a Marketing Intelligence System, in: Industrial Marketing, H. 4 (1969), S. 42 ff., zitiert bei Meffert, H., Produktivgüter - Marketingforschung im System des Marketing, in: DM 1974, S. 11.

4 Vgl. Frohnert, H., Budgetierung des Kommunikationsmix auf der Grundlage ökonometrisch modellierter Wirkungsfunktionen. Dargestellt an Beispielen aus dem Pharmamarkt, Diss. Münster 1976, S. 5 f.
Vgl. insbesondere Kapitel C, I. dieser Arbeit

- Die Marketing-Verhaltensweisen konkurrierender Hersteller müssen prognostizierbar sein. Dies setzt voraus, daß ihnen bestimmte, noch zu untersuchende, Verhaltensgesetzmäßigkeiten zugrundeliegen. Unterstellt man demgegenüber, daß sich die Konkurrenten irrational oder inkonsistent verhalten[1], so ist es unmöglich, ihre Aktionen und Reaktionen und damit die eigene optimale Marketing-Verhaltensweise zu prognostizieren.

- Reaktionserwartungen sind das Ergebnis subjektiver Wahrnehmungen der Marketing-Situation bei Herstellerkonkurrenz und der absatzpolitischen Ziele und Verhaltensweisen der Konkurrenten. Inwieweit sie mit den objektiven Gegebenheiten übereinstimmen, ist eine Frage der sachgerechten Ausstattung und systematischen Organisation desjenigen "Grenzsystems"[2] der Unternehmung, das die Umwelt beobachtet und Informationen über die Art der Außenbeziehungen sammelt und weiterleitet. Damit sind alle diejenigen Unternehmensbereiche angesprochen, die durch Markt- und Marketingforschung im allgemeinen, Konkurrenzforschung[3] im besonderen, die Informationsgrundlagen für Marketing-Entscheidungen bei Herstellerkonkurrenz sicherstellen. Im folgenden wird davon ausgegangen, daß die konkurrierenden Hersteller sowohl die Entscheidungsinterdependenzen wahrnehmen, als sich auch den Erfordernissen entsprechend

---

1 Vgl. dazu die Aussagen von Kuehn über das Konsumentenverhalten: Kuehn, A.A., Complex interactive Models, in: Quantitative techniques in Marketing analysis, Hrsg.: Frank, R.E., Kuehn, A.A., Massy, W.F., Homewood, Ill., 1962,S. 106 - 123, hier S. 121.

2 Zur Bedeutung des"Grenzsystems" einer Unternehmung für die Wahrnehmung der Umweltbeziehungen und die sich daraus ergebenden Reaktion der Unternehmung auf Außenkonflikte. Vgl. Krüger, W., Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe, Freiburg 1972, S. 112.

3 Die Konkurrenzforschung zielt, basierend auf einer systematischen Erforschung der Märkte und Marketing-Aktivitäten, auf die Feststellung der Wettbewerbsstärken und - schwächen der Konkurrenten ab. Vgl. Sölter, A., Rivalitätsprinzip und Kollegialitätsprinzip in der modernen Absatzwirtschaft, S. 291.

konkurrenzorientiert und nicht autonom verhalten[1].

- Die Existenz gegenseitiger Reaktionserwartungen zwischen den Konkurrenten hat zur Konsequenz, daß "in die Erwartungen über das Verhalten der Konkurrenz immer auch die vermuteten Gegenreaktionen auf das eigene Verhalten"[2] eingehen. So entsteht theoretisch eine unendliche Kette wechselseitig vermuteter Reaktionen und Gegenreaktionen, die im Planungskalkül nur unter den unrealistischen Annahmen vollkommener Voraussicht, determinierten Verhaltens und unendlich hoher Reaktionsgeschwindigkeit erfaßt werden kann[3]. Die Konsequenz dieser Annahme ist darüber hinaus ein Planungs-Dilemma, wie es im Morgensternschen Paradoxon treffend geschildert wird[4].

---

1 Zur Unterscheidung oligopolistischer Verhaltensweisen bei totaler Interdependenz vgl. Gutenberg,E., Bd. 2, Der Absatz, a.a.O., S. 267 ff.

2 Gutenberg verwendet in Anlehnung an Triffin den Begriff der zirkularen Interdependenz. Vgl. Gutenberg, E., Bd. 2, Der Absatz, a.a.O., S. 188.

3 Vgl. Morgenstern, O., Vollkommene Voraussicht und wirtschaftliches Gleichgewicht, in: Spieltheorie und Wirtschaftswissenschaft, Wien und München 1963, S, 43 ff.

4 "Als Sherlock Holmes von seinem Gegner Moriarty verfolgt, von London nach Dover abfährt, und zwar mit einem Zuge, der auf einer Zwischenstation hält, steigt er dort aus, anstatt nach Dover weiterzufahren. Er hat nämlich Moriarty auf dem Bahnsteig gesehen, schätzt ihn für sehr klug und erwartet, daß Moriarty einen schnelleren Extrazug nehmen werde, um ihn in Dover zu erwarten. Diese Antizipation Holmes stellt sich als richtig heraus. Was aber wenn Moriarty noch klüger gewesen wäre, Holmes' geistige Fähigkeiten höher eingeschätzt und demnach Holmes Aktion vorausgesehen hätte? Dann wäre er offenbar nach der Zwischenstation gefahren. Das hätte Holmes wieder einkalkulieren und daher sich für Dover entscheiden müssen. Worauf Moriarty wieder anders "reagiert" hätte. Vor lauter Nachdenken wären sie gar nicht zum Handeln gekommen oder der geistig Unterlegene hätte sich schon am Viktoria-Bahnhof dem anderen übergeben müssen, weil die ganze Flucht unnötig geworden wäre." (Morgenstern,O., Vollkommene Voraussicht und wirtschaftliches Gleichgewicht, in: ZfN, Bd. 6 (1935), S. 337 ff., hier S. 343, zitiert bei:Klenger, F. und Krautter, J., Simulation des Käuferverhaltens, Teil 3, Computermodell des Käuferverhaltens, a.a.O., S. 33

In praxi sind jedoch die Entscheidungsfelder der Konkurrenten von unterschiedlicher Beschaffenheit, so daß auch die den Konkurrenten zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen bzw. Entscheidungsspielräume in ihrem Ausmaß differieren. Das Morgensternsche Paradoxon kommt also nicht zum Tragen.

- Entscheidungsinterdependenz und damit Konkurrenzverhalten besteht ex definitione nur so lange, wie ein Reagieren der Konkurrenten im Erwartungsbereich des Agierenden liegt. Besitzen die Hersteller demgegenüber Gewißheit über die Aktionen und Reaktionen ihrer Konkurrenten, so verhalten sie sich nicht mehr unabhängig voneinander. Sie stimmen dann - u.U. auch ohne direkte Absprache - ihr Marktverhalten ab und stehen je nach Abstimmungsgrad, nicht oder nur noch mit einigen wesentlichen Aktionsparametern in Wettbewerb[1].

Nicht alle Entscheidungen interdependenter Entscheidungsträger werden jedoch antizipiert. Die Ursachen dafür können zum einen in der Unmöglichkeit ihrer Prognose, zum anderen in ihrer geringen Bedeutung begründet sein. Derartige Entscheidungen werden in ihrem Einfluß auf die eigene Verhaltensweise entweder gar nicht erst wahrgenommen oder als Kontingenzen betrachtet. "Kontingenzen sind nicht oder sehr beschränkt vorhersehbare Störungen der Realisation und des Erfolges der eigenen Entscheidungen..."[2]. Die Konsequenzen der Kontingenzen können aber u.U. ad hoc im Flexibilitätsspiel-

---

1 Krelle spricht davon, daß ihre Zielerreichungsgrade dann nicht mehr "fühlbar beweglich" seien. Vgl. Krelle, W., Preistheorie, Tübingen und Zürich 1961., S. 39.

2 Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971, S. 66.

raum[1] der Unternehmung, speziell innerhalb des Marketing-instrumentariums, aufgefangen werden. Zu diesem Zweck wird vorwiegend der Einsatz der taktischen Marketinginstrumente, insbesondere des sonderpreispolitischen Instrumentariums Preis - bzw. Rabatthöhe, Aktionsdauer und -frequenz sowie des persönlichen Verkaufs und der Werbung praktiziert. Der durch die taktischen Instrumente erreichten Aktionsflexibilität[2] des Marketing-Planungs-Systems kommt also immer dann besondere Bedeutung zu, wenn trotz des Eintretens nicht antizipierter Störungen durch die Konkurrenz, die geplanten Ziele erreicht werden sollen.

---

1 Zum Flexibilitätsbegriff vgl. Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, Habilitationsschrift, München 1968; derselbe, Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in: ZfB 1969, a.a.O., S. 789 ff.

2 Die Stellung der Aktionsflexibilität zur Erfolgs- und Zielsetzungsflexibilität im Rahmen des Marketing-Planungs-Systems: Vgl. Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, a.a.O., S. 137.

III. Gegenstand und Gang der Untersuchung

In der vorliegenden Arbeit werden Möglichkeiten aufgezeigt, das Konkurrentenverhalten als Bestimmungsfaktor von Marketing-Entscheidungen erfolgsabhängiger Herstellerunternehmer zu berücksichtigen. Das Ziel der Arbeit ist die Verbesserung der Handlungs- und Gestaltungsaussagen über den zielorientierten Einsatz des Marketinginstrumentariums reaktionsverbundener Unternehmen durch eine möglichst realitätsnahe und objektive Prognose und Verarbeitung sämtlicher Elemente des Marketingverhaltens der Konkurrenten[1]. Damit stehen die Bestimmung von Reaktionshypothesen und die Integration von empirisch validierten Reaktionsfunktionen über die Marketingverhaltensweisen der Konkurrenz im Mittelpunkt der Untersuchung. Auf diese Weise tritt an die Stelle einer bisher überwiegend nachfrageorientierten Marketingplanung eine sowohl auf die Bedürfnisse der nachgeordneten Elemente als auch die Erfordernisse der Herstellerkonkurrenz abgestimmte k o n k u r r e n z - o r i e n t i e r t e P l a n u n g sämtlicher Ziele und Marketingaktivitäten.

Das Erkennen der zu einem bestimmten Verhalten führenden Ursachen erfordert sowohl die Gewinnung als auch die Verarbeitung entsprechender Informationen. Für die konkurrenzorientierte Marketing-Planung bedeutet das, folgende Fragen zu beantworten:

---

1 Vgl. dazu die Ausführungen von Stern und Heskett, die hier analog gelten: "Because the components of a system are interdependent, the behavior of one component has implications for the degree of goal satisfaction achieved by other components." Stern, Louis W. und Heskett, J. L, Conflict Management in Interorganisation Relations: A Conceptual Framework, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Hrsg.: Stern, L. W., Boston 1969, S. 288 ff., hier S. 291.

1. Welche Informationen benötigt der Hersteller zur Prognose des Konkurrentenverhaltens?

2. Wie lassen sich diese Informationen über die Konkurrenten gewinnen?[1]

3. Wie können diese Informationen zur Gewinnung von Aussagen über den Einsatz des eigenen Marketinginstrumentariums in Methoden und/oder Modellen verarbeitet werden?[2]

4. Welche Aussagefähigkeit besitzen diese Informationen für die konkurrenzorientierte Marketing-Planung?

Die beiden ersten Fragen werden im Rahmen dieser Arbeit nur insoweit beantwortet, daß Probleme und Lösungsansätze der Informationsbeschaffung über die Konkurrenz aufgezeigt werden. Allerdings soll bereits an dieser Stelle auf die Bedeutung der Informationsgewinnung durch Forschungs- wie auch Kontrollaktivitäten hingewiesen werden: Vor allem die kon-

---

1 Dabei ist es grundsätzlich sinnvoll, von den in der Datenbank vorhandenen Marktforschungsdaten auszugehen. Einen Überblick über eine nach Informationskomplexen segmentierte Datenbank eines umfassenden Marketing-Informations-Systems der Firma Henkel & Cie stellen Sihler und Schulz vor. Vgl. Sihler, H. und Schulz, R., Marketing-Informations-Systeme, in: Management Enzyklopädie, Bd. 4, München 1971, S. 513 - 527.

2 Während Modelle "der direkten Unterstützung der vom Management durchzuführenden Entscheidungsprozesse" dienen, repräsentieren Methoden "Programme für den Einsatz der besonders für das Marketing wichtigen statistischen Methoden". Meffert, H., Computergestützte Marketing-Informationssysteme und Marketing-Modelle, Münster 1973, S. 18 f.

3 Vgl. dazu insbesondere die Kapitel B, I. 2 - 4 dieser Arbeit. Einen Überblick über die Informationsquellen der Konkurrenzforschung geben: Eichholz, R., Stellung und Aufgaben quantitativer Absatzmarktforschung (II), Konkurrenzforschung, in: Der Marktforscher 1968, H. 4, S. 90 ff.; Fischer, M. und Meyer, W., Analyse von Konkurrenzprodukten in der Investitionsgüterindustrie, in: Der Marktforscher 1970, H. 2, S. 2 ff.; Fischer, M. und Wolf, G., Sekundärstatistische Quellen für die Investitionsgütermarktforschung, in: Der Marktforscher 1971, H. 1, S. 2 ff.; RKW, Umfrage zur Rationalisierung des industriellen Vertriebs, Frankfurt 1963, S. 30; Träger, W., Konkurrenzanalyse - Waffe im Wettbewerb, in: Der Markenartikel, 12/73, S. 550 ff., hier S. 552 ff.; Wall, J. L., What the competition is doing: your need to know, in: HBR Nov./Dec. 1974, S. 22 ff. und die dort angegebene Literatur.

kurrenzorientierte Marketing-Planung kann nur so gut sein, wie die zur Verfügung stehenden bzw. aus rechtlichen und ökonomischen Gründen gerade noch beschaffbaren Informationen[1].

Aus unternehmens- bzw. konkurrenzbezogener Sicht bildet die Frage nach dem "Warum", nach den Bestimmungsgründen des Konkurrentenverhaltens einen Schwerpunkt der Untersuchung. Es stellt sich also die zentrale Frage, ob bestimmte Indikatoren als Merkmal oder Grund bestimmte Verhaltensweisen der Konkurrenten zur Folge haben. Dabei kann zwischen Konkurrenz-Reaktionen, also den Marketing-Verhaltensweisen der Konkurrenten als Antwort auf bestimmte Veränderungen im Marketing-Mix des Herstellers und Konkurrenz-Aktionen, deren Determinanten in anderen Ursachenbereichen zu suchen sind, unterschieden werden.

Der Prozeß der Marketing-Entscheidungen der Konkurrenten wird in dieser Arbeit ohne eine explizite Erfassung sozialer Einflußgrößen analysiert. Es bleibt also unberücksichtigt, daß die Konkurrenzunternehmen in der Regel komplex strukturierte Organisationen sind, in denen Marketing-Entscheidungen das Ergebnis umfassender Entscheidungsprozesse oft mehrerer Entscheidungsträger sind. Zwei Gründe sind dafür maßgebend: Einerseits ist der Stand der empirischen Erforschung intraorganisationaler Verhaltenssysteme noch nicht so weit fortgeschritten, daß eine Berücksichtigung des Entscheidungsverhaltens der Konkurrenz und damit konsistenterweise auch des eigenen Entscheidungsverhaltens möglich ist. Andererseits besteht eine Zielsetzung dieser Arbeit darin, Praktikabilität durch Methoden und Modelle mittleren Komplexitätsgrades zu bewahren sowie die

---

1 Auf die Diskussion der Richtung des Kausalzusammenhangs soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Vgl. dazu: Ott, A. E., Marktform und Verhaltensweise, a.a.O., S. 103. Zu den Problemen und Determinanten einer ökonomischen Informationsbewertung vgl. Bamberg, G., Coenenberg, A. G. und Kleine-Doepke, R., Zur entscheidungsorientierten Bewertung von Informationen in ZfbF 1976, H. 1, S. 30 ff.

Integrationsfähigkeit in bestehende Modellansätze des Konsumenten- und Absatzmittlerverhaltens zu gewährleisten. Es wird also eine "Black-box-Betrachtung"[1] der Konkurrenzunternehmen auf der Ebene der Organisation vorgenommen und faktisch unipersonales Verhalten unterstellt[2].

Ausgehend vom Untersuchungsziel wird der Prozeß der Erkenntnisgewinnung über das reale System in zwei Schritte aufgespalten: Er beginnt (in Kap. B) mit der A n a l y s e der Strukturelemente von Marketing-Entscheidungen bei Herstellerkonkurrenz. Konkurrenz-Situation und Zielsysteme konkurrierender Hersteller gehen als wesentliche, die Dimensionen und Elemente des Konkurrenten-Verhaltens bestimmende Determinanten in die Entscheidungsfindung ein. Schwerpunkte bilden die marketing-spezifische Abgrenzung relevanter Konkurrenten und die Bestimmung ihrer Marktstellung im Rahmen der Analyse der Konkurrenz-Situation (B.,I.) sowie die konkurrenzbezogene Zielplanung und die Beurteilung der einzelnen Konkurrenz-Situationen (B.,II.). Anschließend (B.,III.) werden Möglichkeiten aufgezeigt, die Prognoseinformationen über das Konkurrentenverhalten in Marketing-Programmplanungsmodelle zu integrieren.

---

1 Zur Bedeutung der Black-box-Technik als Methode zur Erforschung äußerst komplexer Systeme vgl. Mai, D., Marketing und Kybernetik, Zürich 1971, S. 62 ff.; Beer, S., Kybernetik und Management, Hamburg 1962, S. 71; Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern u. Stuttgart 1961, S. 132 u. 146.

2 Zum gleichen Ergebnis kommt auch Steffenhagen in seiner verhaltenswissenschaftlichen Gleichgewichtsanalyse von Distributionssystemen; vgl. Steffenhagen, H., Konflikt und Koordination in Distributionssystemen, a.a.O., S. 14. Diese Prämisse kann und darf jedoch nicht bedeuten, daß sich das Entscheidungsverhalten der verschiedenen konkurrierenden Hersteller bezüglich der Gestaltung des Marketing-Mix nicht unterscheidet. Vgl. die Unterstellung dieser problematischen Annahme bei: Rütschi, K., Marketing-Modelle, a.a.O., S. 162.

In Kapitel C erfolgt der Versuch, die theoretischen Zusammenhänge durch statistisch-ökonometrische Methoden zu v e r i f i z i e r e n . Dazu werden drei geeignet erscheinende, sich in ihrem Aggregationsgrad und der Zahl der berücksichtigten interdependenten Marketinginstrumente unterscheidende Marketing-Entscheidungsmodelle bei Herstellerkonkurrenz dargestellt (C., II., III. und IV.) und auf ihre Aussagefähigkeit für die konkurrenzorientierte Marketing-Planung beurteilt. Im letzten Kapitel (C., V.) wird ein eigener, an den Erfordernissen der Praxis orientierter Modellansatz disaggregierter multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion bei v a r i a b l e m Marktvolumen entwickelt. Abschließend (Kap. D.) werden die Möglichkeiten und Grenzen einer modellgestützten konkurrenzorientierten Marketing-Programmplanung diskutiert.

B. Strukturelemente der Marketing-Entscheidungen bei Hersteller-Konkurrenz

I. Analyse der Marketing-Situation

"Erkenne die Stellung deines Unternehmens."[1] Dieser Grundsatz bildet den Ausgangspunkt jeder Marketing-Entscheidung. Er fordert die systematische und vollständige Analyse aller aus der Sicht des einzelnen Herstellers mehr oder weniger kontrolliertenund/oder beeinflußbaren Faktoren, die für die Wahl seiner Ziele und Verhaltensweisen sowie die Reaktionen im Markt von Bedeutung sein können. Dazu werden zunächst der Absatz- und Beschaffungsmarkt strukturiert, dann in einem Prozeß der Vorauswahl über die Abgrenzung und Analyse des Marktes die "relevanten Konkurrenten" bestimmt und schließlich für diese die absoluten und relationalen Strukturmerkmale spezifiziert. Besonders diskutiert werden die Determinanten der qualitativen und quantitativen Marktstellung jedes einzelnen Herstellers. Die Marktstellung bildet eine wesentliche Grundlage für die Erklärung und Prognose der Ziele und Verhaltensweisen der Konkurrenten.

Die Daten zur Beschreibung der marktlichen und betrieblichen Situation konkurrierender Hersteller lassen sich aus einer nahezu unbegrenzten Zahl oft marktspezifischer Informationsquellen beschaffen[2]. Die für eine konkurrenzorientierte Marketing-Planung erforderlichen Informationen werden aus Wirtschaftlichkeitsgründen vorwiegend aus betriebsinternen und -externen Datenquellen durch Sekundärforschung erhoben[3]. Im Vergleich zu anderen Informationen

---

1 Schäfer, E., Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Auflage, Köln und Opladen 1950, S. 103.

2 Vgl. Träger, W., Konkurrenzanalyse - Waffe im Wettbewerb, a.a.O., S. 552 ff.; Eichholz, R., Konkurrenzforschung, a.a.O., S. 94 ff.; Fischer, M. und Meyer, W., a.a.O., S. 4 f.

3 Vgl. Eichholz, R., Konkurrenzforschung, a.a.O., S. 94.

sind diese Konkurrenzinformationen relativ unvollständig, unsicher und unsystematisch[1]. Sie müssen deshalb laufend hinsichtlich der Kriterien Umfang, Tiefe und Vollständigkeit, Aktualität sowie Zuverlässigkeit und Sicherheit auf ihre Qualität hin überprüft werden. Soweit die durch Sekundärerhebungen gewonnenen Informationen für eine fundierte Entscheidungsfindung noch nicht ausreichen, lassen sich die empirischen Sachverhalte über die Konkurrenten auch durch gezielte Feldarbeit erheben[2]. Erst beide Erhebungsmethoden zusammen ermöglichen es in der Regel dem Entscheidungsträger, sich ein verbessertes Bild über Situationen, Ziele und Verhaltensweisen der Konkurrenten zu machen.

---

1 Vgl. dazu die näheren Ausführungen von Träger, W., Konkurrenzanalyse - Waffe im Wettbewerb, a.a.O., S. 554.

2 Zu einer ausführlichen und systematischen Darstellung der Datenerhebungsmethoden vgl. Berekoven, L., Eckert, W. und Ellenrieder, W., Marktforschung, Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden 1977, S. 43 ff.

1. Herstellerkonkurrenz im System beschaffungs- und absatzwirtschaftlicher Märkte

Das Absatzmarkt-System stellt eine erste sachliche Abgrenzung des Entscheidungsfeldes dar, in dessen "ganzheitlichen Bezugsrahmen"[1] Situationen, Ziele und Verhaltensweisen konkurrierender Hersteller, als den primär aktiven Elementen im Marketing, betrachtet werden. Abbildung 1 zeigt die Vielzahl von Beziehungszusammenhängen des einzelnen Herstellers zu in Art und Grad unterschiedlich an den Transformations- und Transaktionsprozessen[2] beteiligten Marktelementen, wie

- Herstellern (B .... Z)
- Lieferanten
- Absatzmittlern (2 .. N) und -helfern
- Endverbrauchern
- Meinungsführern, Beeinflussern

sowie ihre Einbettung in die Subumwelten (ökonomische, soziale, technische, natürliche, rechtliche und politische).

Das Absatzmarkt-System als engmaschiges multipolares Feld, kann im Sinne der Kybernetik[3] als Regelsystem angesehen werden, das auf jede Art endogener, autonomer und exogener Einflüsse reagiert[4]. Denn "das Verhalten einzelner Elemente

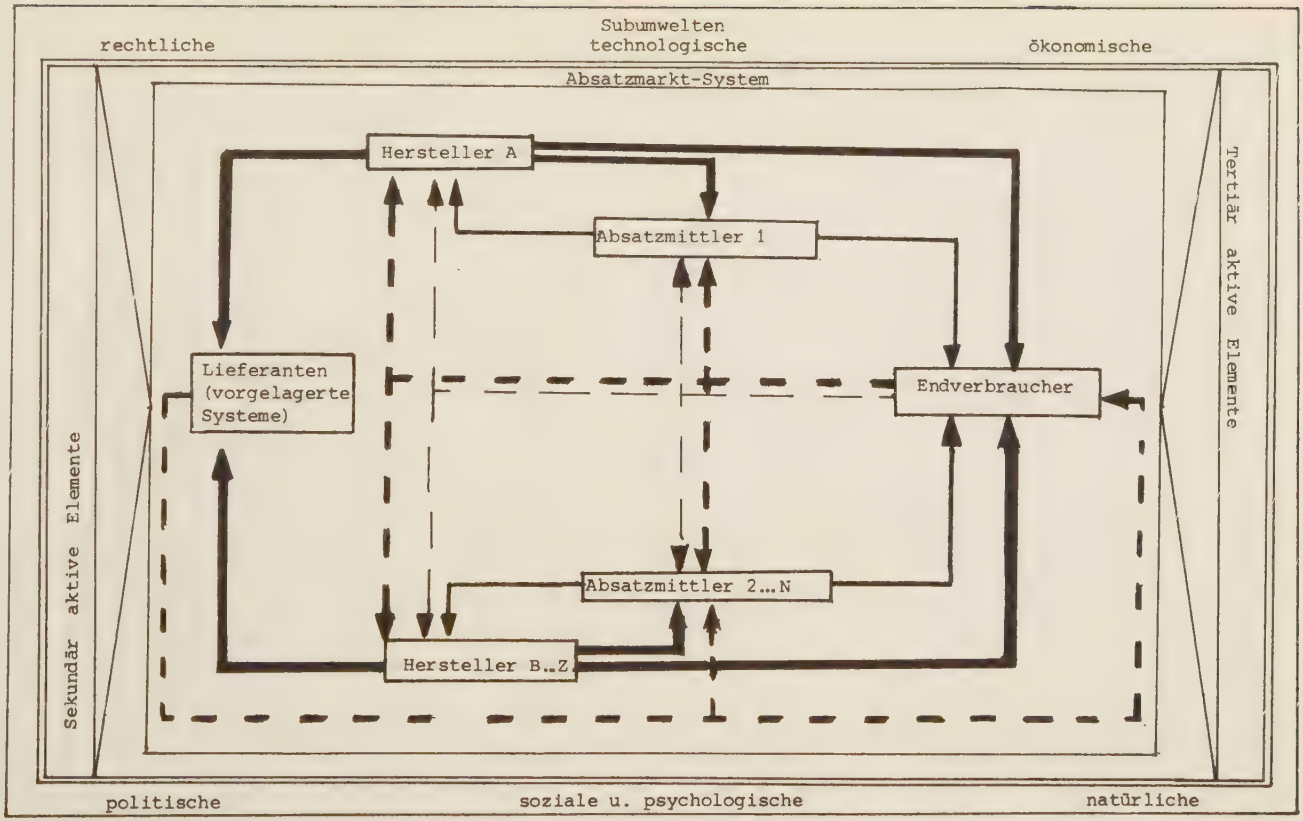
---

1 Vgl. Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketingtheorie, in: Kortzfleisch, G. von (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 167 ff., hier S. 168.

2 Transformationsprozesse beziehen sich sowohl auf den Leistungskern des Produktes als auch auf die damit gekoppelten Informationen und bewirken die Mengen-, Raum- und Zeitüberbrückung. Transaktionsprozesse können als Austauschprozesse von Werten definiert werden, deren Konditionen in Verhandlungen festgelegt werden. Vgl. Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit..., a.a.O., S. 174.

3 Vgl. Mai, D., Marketing und Kybernetik, Untersuchung informationstheoretischer Ansätze bei der absatzwirtschaftlichen Aktionsanalyse, Zürich 1971, S. 29 ff.

4 Vgl. Rütschi, K., Marketing-Modelle, a.a.O., S. 46 ff., speziell Abb. 2.6, S. 49.



Konkurrierende Marketing-Verhaltensweisen der Hersteller

Konkurrierende Marketing-Verhaltensweisen der Absatzmittler

Ebene, auf der die Maßnahmen aufeinandertreffen

bzw. Rückwirkungen der entsprechenden konkurrierenden Verhaltensweisen

Abb. 1: Hersteller-Konkurrenz-Verhalten im Absatz- und Beschaffungsmarktsystem

(hier speziell: konkurrierender Hersteller; Anm. d. Verfassers) im Marketing-System wird wesentlich von den Ausprägungen vor- und nachgelagerter Zwischensysteme determiniert..."[1].

Auf Grund dieser Erkenntnis stellt sich die Frage, ob in die Analyse des Absatzmarkt-Systems und die spätere Modellbetrachtung außer den Herstellern weitere, zumindest die primär aktiven Elemente des Marketing-Systems e x p l i z i t eingehen müssen. Denn zum einen verkörpern Lieferanten, Absatzmittler und Endverbraucher unterschiedliche Systemebenen, auf denen die Marketing-Maßnahmen der Hersteller konkurrieren können (doppelt durchgezogene Pfeile). Zum anderen bestehen auch auf der Lieferanten- (nicht näher dargestellt) und Absatzmittlerebene (einfach durchgezogene Pfeile) horizontale Konkurrenzverhältnisse, die in aktiven Marketing-Maßnahmen zum Ausdruck kommen. Letztere sind auf verschiedene vor- und nachgelagerte Zwischensysteme gerichtet. Ihre Auswirkungen stehen in enger Interdependenz zu den Ausprägungen konkurrierender Verhaltensweisen der Hersteller, die den Mittelpunkt dieser Arbeit bilden (vgl. die doppelt durchgezogenen Pfeile in Abb. 1)[2].

Schließlich bestehen wirkungsvolle Interdependenzen zwischen der Fähigkeit, horizontalen Konkurrenzdruck auf andere Hersteller auszuüben und vertikalen Rollen-,

---

1 Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit..., a.a.O., S. 170.

2 So kann z.B. durch das Konkurrenzverhalten zwischen Handelsketten die Marketing-Konzeption der Hersteller zerstört werden, indem durch rigorose Schleuderpolitik, die Preis- und Imagepolitik für Markenprodukte untergraben wird.

Macht- und Kommunikationsbeziehungen in Distributionssystemen [1]. Denn letztlich bestimmen sämtliche Marketing-Aktivitäten (von der Produktqualität bis zur Sortimentsgestaltung und Händler-Promotion...) einer Mehrzahl rechtlich und/oder wirtschaftlich weitgehend unabhängiger Institutionen das Erscheinungsbild des Produktes am "Point of Purchase". Dieses vielseitig beeinflußte Erscheingungsbild aber ist es, das ausdrückt, wie stark homogen bzw. heterogen sich die Produkte konkurrierender Hersteller schließlich dem eigentlichen Marktsegment darbieten.

Die Auflösung der komplexen Interdependenz horizontaler und vertikaler Beziehungsstrukturen kann nun durch folgende Vorgehensweisen erfolgen: Entweder werden die aus der Interdependenz herrührenden Einflußgrößen später als exogene Variable in die Modellstruktur einbezogen oder aber sie nehmen die Form von Modellprämissen an, bei deren Änderungen entweder einzelne oder alle Modellparameter oder die gesamte Modellstruktur angepaßt werden müssen. Nur so kann auf die explizite Berücksichtigung weiterer aktiver Systemelemente verzichtet werden. Soweit es geht, werden diese wichtigen Einflußfaktoren bei der Diskussion der Marketing-Situation aufgeführt [2]. Sie stellen dann den qualitativen Bezugsrahmen dar, innerhalb dessen die logische Geltung der Modellergebnisse beurteilt werden muß.

1 Ein Hersteller kann z.B. als Element eines wirksamen durch Kooperation gekennzeichneten Distributionssystems, oder indem er bestimmte Absatzkanalaufgaben selbst erfüllt, horizontal vermehrten Konkurrenzdruck ausüben: Er verfügt indirekt oder direkt über mehr Marketing-Instrumente, kann diese gezielter und schneller einsetzen und besser aufeinander abstimmen. Damit erhöht sich für die anderen Hersteller die Wahrscheinlichkeit, auf ein in einigen oder allen Marktbereichen abgestimmtes aktives oder reaktives konkurrenzbezogenes Marketing-Mix zu stoßen.

Zu einer systemtheoretischen Darstellung der Auswirkungen der Beziehungsstrukturen auf das Verhalten der Elemente in Distributionssystemen vgl. Steffenhagen, H., Konflikt und Koordination in Distributionssystemen, Diss. Münster 1972, S. 88 ff., S. 30 ff.

2 Nicht weiter diskutiert wird z. B. das langfristig existierende feed-back des Marketing-Verhaltens der Hersteller auf herstellerkonkurrenzrelevante Situationen, Ziele und Verhaltensweisen der vor- und nachgelagerten Systemelemente.

2. Kriterien zur Abgrenzung und Kennzeichnung "relevanter Märkte und Konkurrenten"

Die Frage nach dem "relevanten Markt" und den "relevanten Konkurrenten" kann immer nur betriebssubjektiv und zweckabhängig beantwortet werden[1]. Sie steht am Anfang jeder konkurrenzorientierten Analyse der Marketing-Situation und führt über die notwendige Festlegung von Systemgrenzen zwangsläufig zu einer Abstraktion[2] von den realen Verhältnissen.

Die hier diskutierten Kriterien sollen es ermöglichen, aus der Menge der im Markt tätigen Hersteller die "relevanten" Konkurrenten unter sachlichen, räumlich-geogra-

---

1 Vgl. auch die neueste Rechtsprechung z.B. im Fall Hoffmann La Roche oder Merck. Hier wird - wie in der neueren wirtschafts- und rechtswissenschaftlichen Literatur - die Abgrenzungsdefinition des "relevanten Marktes" von Borchard und Fikentscher zugrundegelegt. Diese Definition nimmt nur auf die nachfragenden Elemente Bezug: "Der relevante Markt des Unternehmens umfaßt alle Kunden, mit denen ein Unternehmen in Geschäftsbeziehungen steht oder mit denen es in Geschäftsbeziehungen zu treten wünscht." Borchard, K. und Fikentscher, W., Wettbewerb - Wettbewerbsbeschränkung - Marktbeherrschung, Stuttgart 1957, S. 61; vgl. auch Günther, E., Relevanter Markt im Recht der Wettbewerbsbeschränkungen, Karlsruhe 1960, S. 3 ff.; Kaufer, E., Die Bestimmung von Marktmacht. Dargestellt am Problem des relevanten Marktes in der amerikanischen Antitrustpolitik, Bern und Stuttgart 1967.

2 Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a.a.O., S. 30. Einem solchen Abstraktionsprozeß unterliegt aber auch das subjektive vereinfachte innere Modell der Umwelt, auf der Grundlage dessen der Entscheidungsträger (auch im Marketing) seine Entscheidung trifft. Vgl. Boulding, K. E., The Image, Binghamton, N. Y. 1956, zitiert bei Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970, S. 76 ff.; Kosiol, E., Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen, in: ZfhF, 13. Jg. 1961, S. 318 - 334, hier S. 319.

phischen und zeitlichen Aspekten abzugrenzen[1]. Dazu wird innerhalb der räumlich-geographischen Abgrenzung explizit auf die Strukturmerkmale des "relevanten Marktes" eingegangen. Auf diese Weise kann gleichzeitig aufgezeigt werden, inwieweit die Strukturmerkmale des Marktes die Entstehung "relevanter" Konkurrenzbeziehungen beeinflussen.

21. Marktleistungsbezogene Abgrenzung

"Wen" man aus der Sicht eines bestimmten Herstellers als "relevanten Konkurrenten" bezeichnet, ist primär abhängig von der Definition der Marktleistung. Nimmt man diese Definition in Anlehnung an die Bedürfnisse[2] bzw. Verwendungsmöglichkeiten der Nachfrager vor, so lassen sich unterschiedliche Ebenen der Konkurrenzbetrachtung unterscheiden:

---

1 Im Gegensatz zu Behrends wird hier die Auffassung vertreten, daß neben der sachlichen auch eine räumlich-geographische und eine zeitliche Begrenzung des Marktes und damit der Konkurrenten erfolgen muß. Denn diese Dimensionen sind gerade für eine konkurrenzorientierte Allokation der Marketing-Budgets von entscheidender Bedeutung auf den Wirkungserfolg. Vgl. Behrends, Chr., Die Erfassung der betrieblichen Marktkonstellation, a.a.O., S. 25 f.

2 Vgl. Abbott, L., Qualität und Wettbewerb, München-Berlin 1958, S. 96 f.; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Der Absatz, 7. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1964, S. 372 ff. Damit wird eine objektive und eindeutige Abgrenzung konkurrierender Hersteller ex definitione ausgeschlossen. Bedürfnisse werden jedoch nicht in jedem Fall ex ante vorhanden sein. Es entspricht dem Grundgedanken des Marketing, daß sie z.B. durch Produktvariation oder -innovation geschaffen werden können.

3 Vgl. Behrends, Chr., Die Erfassung..., a.a.O., S. 96 ff. Der Einteilung Behrends' in horizontale, vertikale, diagonale und totale Konkurrenz wird hier nicht gefolgt: Erstens wurden die Begriffe in dieser Arbeit anders abgegrenzt (s. S. 18 ff.) und zweitens erweist sich diese Begriffsbildung als für die weitere Analyse im Rahmen dieser Arbeit ungeeignet. Zur folgenden Unterteilung vgl. auch: Eichholz, R., Stellung und Aufgaben quantitativer Absatzmarktforschung (II), Konkurrenzforschung, in: Der Marktforscher, 1968, H. 4, S. 90 - 97, hier S. 90; Meyer, C. W., Möglichkeiten der Konkurrenzpolitik, in: BFuP, 1961, S. 495 - 507, hier S. 499.

- Kaufkraftkonkurrenz:
  Sie umfaßt sämtliche Marktleistungen, die einen finanziellen Beitrag der nachfragenden Elemente erfordern und ihnen dadurch Kaufkraft für andere Marktleistungen entziehen[1]. Dabei spielt die Unterschiedlichkeit der zugrundeliegenden fundamentalen Bedürfnisse (Essen, Trinken, Bekleiden, Erholung...), die diese Marktleistungen befriedigen, prinzipiell keine Rolle[2].

- Verwendungs- bzw. Problemlösungskonkurrenz:
  Hier steht der gleiche Verwendungszweck bzw. die Fähigkeit, eine Lösung eines konkreten Bedürfnisproblems darzustellen, im Vordergrund[3]. (Z. B. lassen sich Beschichtungsprobleme lösen durch: Textilien, Kunststoffe, Farben, Metalle, Hölzer usw.) Auch hier stehen Marktleistungen von Herstellern unterschiedlicher Branchen in Konkurrenz.

- Produktgruppen-, Produkt-, Markenkonkurrenz:
  Die Marktleistungen sind gleichartig, da sie dem gleichen Produktionszweig entspringen und dem gleichen Verwendungszweck dienen. Für konkurrierende Marken spielen insbesondere auch die Unterschiede in den produktakquisitorischen Eigenschaften eine wichtige Rolle.

---

1 Vgl. Kotler, Ph., Marketing Management, a.a.O., S. 246.

2 Die Bedeutung der Kaufkraftkonkurrenz wird besonders in Phasen gesamtwirtschaftlicher Rezession bei sinkendem realverfügbarem Einkommen deutlich.

3 Die Intensität dieser Bedürfnisse ergibt, wenn man sie mit der Kaufkraft verbindet, den Bedarf. Er determiniert das Marktvolumen. Zur Erklärung der Bedürfnisse nach einer Produktart wird auf unterschiedliche Ansätze zurückgegriffen. Vgl. Hofstätter, P., Psychologie, Frankfurt 1957, S. 49 f.; Scherke, F., Zur Psychologie der Bedürfnisse, in: Der Psychologe, H. 7, Bd. XIII, Schwarzenburg 1961, S. 12.
Eine operationale Vorschrift zur Messung der Bedürfnisstärke konnte noch nicht ermittelt werden. Ein Ansatz kann jedoch in der Entwicklung von Kaufbereitschaftsskalen gesehen werden. Vgl. Wells, W. D., Measuring Readiness to Buy, HBR, Vol. 39, 1961, S. 81 - 87.

Auch auf der letzten Betrachtungsebene kann sich herausstellen, daß der abgegrenzte Markt bzw. die "konkurrierenden" Marktleistungen von den Käufern noch als relativ heterogen empfunden werden. In diesem Fall sollte durch eine Segmentierung des Marktes[1] - über die Bildung homogener Käufergruppen - der Kreis der konkurrierenden Marktleistungen weiter eingeengt werden. Dies geschieht, indem zur Marktsegmentierung kaufverhaltensrelevante Merkmale der Nachfrager gegenüber der definierten Marktleistung verwandt werden[2]. Durch die Zusammenfassung sich homogen verhaltender Käufer lassen sich segmentbezogen konkurrierende Marktleistungen und deren Anbieter identifizieren und abgrenzen[3]. Gleichzeitig ermöglichen die verhaltensrelevanten Merkmale e i n e s Marktsegmentes die differenziert segmentspezifische Analyse der Stellung und Zuordnung der als konkurrierend erkennbaren - weil im gleichen "sozialen Feld" abgebildeten - Marktleistungen[4]. Sind mehrere Marktleistungen

---

1 Vgl. die Ausführungen zur Marktsegmentierung bei Hasenauer, R. und Scheuch, K., Entscheidungen im Marketing, Opladen 1974, S. 86 ff.; Krautter, J., Zum Problem der optimalen Marktsegmentierung, in: ZfB, 45. Jg., 1975, S. 109 - 128.

2 Vgl. den Überblick über mögliche Segmentierungskriterien bei Frank, R., Massy, W. und Wind, Y., Market Segmentation, Englewood Cliffs, N. J., 1972, S. 29 - 86; Kotler, Ph., Marketing Management, a.a.O., S. 165 - 176. Vgl. auch die Ausführungen über die Auswahl kaufverhaltensrelevanter Segmentierungskriterien bei Trommsdorf, V., Die Messung von Produktimages für das Marketing. Grundlagen und Operationalisierung, Köln und München 1975, S. 12 ff.

3 Die für eine segmentspezifische Abgrenzung erforderlichen demographischen, geographischen, soziographischen, verhaltensorientierten und psychologischen Käufermerkmale können nur noch in geringem Umfang durch Sekundärforschung (Kundenstatistik, amtliche Statistik, z.B. Fachserie A u.a.m.) erhoben werden. Im wesentlichen muß zur Datenerhebung auf die aufwendigen Methoden der Primärforschung, also die Verbraucherbefragung und -beobachtung zurückgegriffen werden. Vgl. Berekoven, L., Eckert, W. und Ellenrieder, P., Marktforschung, a.a.O., S. 50 ff.

4 Vgl. hierzu ausführlich S. 60 ff. dieser Arbeit sowie Spiegel, B., Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Bern und Stuttgart 1961; derselbe, Der Nischenbegriff in Ökologie und Sozialpsychologie, in: GfM - Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, 13. Jg., 1967, Nr. 3, S. 73 ff.

im gleichen Marktsegment positioniert, so deutet dies auf den hohen Identifikationsgrad der Käuferschaft mit diesen Marktleistungen und dem daraus resultierenden engen konkurrierenden Beziehungszusammenhang der sie anbietenden Konkurrenten hin.

Vor der detaillierten Analyse des segmentspezifischen Beziehungsgefüges[1] zwischen konkurrierenden Herstellern, werden, aufbauend auf der Strukturanalyse des Marktes, die räumlich-geographische und schließlich die zeitliche Abgrenzung relevanter Märkte und Konkurrenten vorgenommen.

22. Strukturmerkmale des Marktes und räumlich-geographische Abgrenzung

Eine oben näher bestimmte Marktleistung wird auf dem globalen Nachfragemarkt durch eine Vielzahl von Herstellern angeboten. Um räumliche Breitenwirkung und Ausmaß der Interdependenzen zwischen diesen Herstellern differenziert erkennen zu können, wird der Nachfragemarkt erstens unter Verwendung politischer (nationale Grenzen) und rechtlicher (Wirtschaftsgemeinschaften, Handelsschranken) Normen in nationale und internationale Märkte aufgespalten[2]. Zweitens werden für die

---

1 Vgl. Abschnitt B, I., 41. dieser Arbeit.

2 Vgl. dazu z.B. die Vorgehensweise der GfK-Nürnberg, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V. bei ihrer Berichterstattung über die "Europa Basis Marktdaten 1975". Hier werden Marktdaten aus 17 Ländern Nord-, West- und Südeuropas differenziert aufgeführt. Vgl. auch den Kurzbericht über dieses Tabellenwerk: N. N., Neue Kaufkraftkarte für Europa, in: asw, H. 1, 1976, S. 32 f.

sich so bildenden Wirtschaftsräume die wichtigsten strukturellen Basis-Markt- und Umweltdaten (vgl. die Tabellen 1 und 2) durch Auswertung externer Datenquellen ermittelt.

Die wichtigsten Sekundärquellen[1], die über die Strukturmerkmale z. B. des Marktes "Bundesrepublik Deutschland" Aufschluß geben, sind die Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes (insbesondere das Statistische Jahrbuch der BRD und die Fachserien) und der Statistischen Landesämter, die Statistiken von amtlichen und halbamtlichen Institutionen und Kammern, die Veröffentlichtungen von Wirtschaftsverbänden, wirtschaftswissenschaftlichen Instituten, Unternehmen sowie die Unterlagen von Marktforschungsinstituten[2], Informationsdiensten u.a.m.

Mittels der Strukturdaten lassen sich Unterschiede oder Gemeinsamkeiten räumlich-geographisch abgegrenzter Märkte und den auf diesen tätigen Konkurrenten erkennen und als Determinanten des Konkurrentenverhaltens bei der Hypothesenbildung berücksichtigen.

Regionale Wirtschaftsräume können durch demographische Daten der Bevölkerung[3], der Industrie und des Handels näher gekennzeichnet und differenziert werden (vgl. Tabelle 1). Die Bevölkerungsverteilung nach Regionen und Ortsgrößenklassen sowie Alterspyramiden und Beschäftigungsgruppen (Arbeiter

---

1 Vgl. Berekoven, L., Eckert, W. und Ellenrieder, W., Marktforschung, a.a.O., S. 45 ff., insbesondere den sehr guten und umfassenden Überblick über die wichtigsten Sekundärquellen zur Erhebung g e s a m t w i r t s c h a f t s - und b r a n c h e n bezogener Informationen in Darstellung 10 und 11, S. 48 und 49.

2 So können beispielsweise die in Tabelle 1 aufgeführten Basis-Marktdaten größtenteils aus den Länder-Einzelstudien der >> Europa Bais Marktdaten 1975 << (EBM '75) der GfK-Nürnberg entnommen werden.

3 Dabei besteht ein prinzipieller Unterschied zur Marktsegmentierung auf der Grundlage demographischer Käufermerkmale, da hier sowohl Käufer als auch Nicht-Käufer berücksichtigt werden.

in Industrie, Handel und Landwirtschaft, Angestellte, Beamte, Selbständige und Freiberufler) sind wichtige Käuferdaten zur Beurteilung und Bearbeitung eines Marktes.

Branchen- und unternehmensdemographische Daten der Hersteller (insbesondere die Größe der Industriebetriebe nach Branchen sowie ihre regionale Verteilung) geben einen ersten bedeutungsvollen Einblick in die Struktur der Anbieterseite. Von besonderem Interesse sind an dieser Stelle die unternehmensdemographischen Daten (speziell Standort der Unternehmung und dezentraler Läger) der Anbieter der abgegrenzten Marktleistung. Auf der Basis dieser Daten lassen sich Wettbewerber unterschiedlichen regionalen Märkten zuordnen, wenn die räumliche Distanz zwischen den konkurrierenden Produktionszentren zu groß ist.[1] Ausschlaggebend können dafür sowohl Kostenfaktoren (Transportkosten[2], Außendienstkosten...) als auch Daten des Marketing-Mix (Erreichbarkeit durch Werbeträger, Erklärungsbedürftigkeit und Transportempfindlichkeit der Produkte u.a.m.) sein.

Die Untersuchung der Morphologie auf der Nachfrageseite hat neben der Bevölkerung (s.o.) den "Handel" explizit zu berücksichtigen. Dabei kann auf demographische Daten von Handelsbetrieben zurückgegriffen werden. Dazu gehören die Zahl und Größe (Beschäftigte, Verkaufsfläche, Umsatz) der Groß- und Einzelhandelsbetriebe, z.B. nach Branchen und Organisationsformen sowie ihre regionale Verteilung. Diese Daten geben bereits erste Anhaltspunkte über vorhandene Absatzkanäle und ihre Nutzungsmöglichkeiten.

---

1 Vgl. Fock, D., Die Oligopole der Stahlindustrie in der Montanunion, Innsbruck 1967, S. 24; Kruber, K.-P., Unternehmensgrößen und Wettbewerb auf wachsenden Märkten, Baden-Baden 1973, Untersuchung zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Berlin 1961, S. 22.

2 Zum Problem von Standort, Transportkosten und Absatzgebieten:Vgl. Schneider, E., Einführung in die Wirtschaftstheorie, (II), 6. verbesserte Aufl., Tübingen 1960, S. 77 ff.

Demographische Daten (Bevölkerung)

Bevölkerungsverteilung nach

- Regionen
- Ortsgrößenklassen
- Größe der Haushalte
- Beschäftigungsgruppen
- Alter
- Geschlecht

Demographische Daten (Industrie)

- Zahl der Betriebe und Beschäftigten nach Wirtschaftszweigen und Branchen
- Regionale Verteilung der Industriebetriebe (Standort, dezentrale Läger)
- Größe (in Beschäftigten) der Industriebetriebe nach Branchen

Demographische Daten (Handel)

- Zahl der Groß- und Einzelhandelsbetriebe mit Beschäftigten nach Branchen
- Größe (in Beschäftigten und Verkaufsfläche) der Groß- und Einzelhandelsbetriebe, differenziert z.B. nach Branchen und Organisationsformen
- Regionale Verteilung der Groß- und Einzelhandelsbetriebe

Daten wichtiger Gebrauchsgüter

- Ausstattung der Haushalte mit Kühlschränken, Gefriergeräten, Geschirrspülern, Personenkraftwagen, Fernsehern, Telefonen... in % aller Haushalte
- Lebenszyklusphase des Produktes und der Produktgattung sowie substitutiver und komplementärer Marktleistungen
  - Einführungsphase
  - Wachstumsphase
  - Sättigungsphase
  - Abstiegsphase
- Regionale Verteilung des Bestandes

Tabelle 1: Basis-Marktdaten(gegliedert nach Marktteilnehmergruppen)

Mit der Analyse der Morphologie des Marktes soll hier keine Zuordnung von Marktform und Verhaltensweise wie sie in der Volkswirtschaftslehre, insbesondere der mikroökonomischen Preis- und Oligopoltheorie vorgenommen wird, eingeleitet werden[1]. Eine derartige Interdependenz zwischen Marktform und Verhaltensweise wird in dieser Arbeit nicht unterstellt, da der Gegenstand der Untersuchung anbieterindividuelle Marketingverhaltensweisen und unterschiedliche Marktstellungen der Konkurrenten sind. Demgegenüber wird bei der Zuordnung von Marktform und Verhaltensweise[2] von der unrealistischen und für diese Arbeit unbrauchbaren Prämisse ausgegangen, daß die "Streuung der Marktmacht unter den Konkurrenten ... gleichmäßig"[3] ist. Auch der Vollkommenheitsgrad des (Produkt-)Marktes, (Ausmaß der Produkthomogenität bzw. -heterogenität und Markttransparenz) der sich ja als Ergebnis sachlicher, zeitlicher, örtlicher und persönlicher Präferenzen einzelner Käufer gegenüber Marken bzw. Marktleistungen ergibt, ist viel zu global definiert, als daß sich daraus Rückschlüsse über die zu erwartenden unternehmensindividuellen Verhaltensweisen gewinnen lassen könnten. Zudem ist gerade der Vollkommenheitsgrad des Marktes eben n i c h t exogen vorgegeben[4], sondern unterliegt in starkem Maße der bewußten Beeinflussungsmöglichkeit durch die aktiven Systemelemente insbesondere dem Marketing-Mix des Herstellers und seiner Konkurrenten.

---

1 Diese Vorgehensweise wird durch die Ansicht Leitherer's gestützt, daß "eine betriebliche und eine volkswirtschaftliche Analyse der Marktvorgänge... in vielem zu sehr verschieden, als daß eine gegenseitige Übernahme von Methodik und Ergebnissen ohne ihre größere Umformung möglich wäre." Leitherer, E., Betriebliche Marktlehre, Stuttgart 1974, S. 86 f.

2 Vgl. Ott, A. E., Marktform und Verhaltensweise, Stuttgart 1959.

3 Kantzenbach, E., Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, in: Jürgensen, H., Wirtschaftspolitische Studien, H. 1, Göttingen 1966, S. 229. Darüber hinaus wird zusätzlich unterstellt, "wie in der Preistheorie allgemein üblich, daß die Marktanteile, die Kapazitätsauslastung und die Lagervorräte sowie die Innovationsneigung der einzelnen Konkurrenten gleich groß sind... Vgl. Kantzenbach, E., Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität, in JfNuSt, 1967 - 1968, Bd. 181, S. 193 ff. Außerdem ist die Anbieterzahl nicht vorgegeben, sondern ergibt sich endogen aus dem Verhalten aktueller und potentieller Konkurrenten. Vgl. S.42 ff. dieser Arbeit.

4 Vgl. Hoppmann, E., Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität, in: JfNuSt., 1966, S. 286 ff., hier S. 308 f.

Weitere Merkmale zur Kennzeichnung der Sturktur regionaler Wirtschaftsräume sind die Daten wichtiger Gebrauchsgüter. Dazu zählen insbesondere die Ausstattung der Haushalte mit Produkten wie Kühlschränken, Geschirrspülern, Staubsaugern, Farb- und Schwarzweißfernsehern, Personenkraftwagen, Rasenmähern usw. und die regionale Verteilung des Bestandes. Obige Daten sind für Gebrauchs- wie für Verbrauchsgüterhersteller gleichermaßen interessant (z.B. die Ausstattung der Haushalte mit Kühlschränken und Gefriergeräten für einen Hersteller von Tiefkühlkost). Gleichzeitig vermitteln diese Daten Anhaltspunkte für die Bestimmung der Lebenszyklusphase[1], also darüber, ob sich die Produkte, Produktgattungen sowie komplementären und substitutiven Marktleistungen in der Einführungs-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs- oder Degenerationsphase ihrer Umsatzentwicklung befinden.

Die Bedeutung der Lebenszyklusphasen des Produktes bzw. der Produktgattung für das preispolitische Verhalten hat bereits Heuß nachgewiesen[2]. Gerade auch neuere Untersuchungen über die "competitive market strategies"[3] beziehen diese Determinante explizit in die Hypothesenformulierung ein[4]. Allerdings sollten die Interdependenzen zu anderen Produkt- und Branchenmärkten und dem Gesamtmarkt berücksichtigt werden, da die

---

1 Zur Problematik des Lebenszykluskonzeptes und seines Aussagewertes vgl. Meffert, H., Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes, Arbeitspapier Nr. 5 des Instituts für Marketing der Universität Münster, Münster 1974.

2 Vgl. Heuß, E., Die Wettbewerbs- und Wachstumsproblematik des Oligopols, in: Schneider, H. K. (Hrsg.), Grundlagen der Wettbewerbspolitik, Bd. 48, Neue Folge der Schriften des Vereins für Socialpolitik, Berlin 1968, S. 50 ff.; Hoppmann, E., Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität, in: JfNuSt, 1966, S. 286 ff., hier S. 316; Aberle, G., Reaktionshypothesen in Oligopolmodellen und oligopolistisches Marktverhalten, in: ZfgSt 1973, S. 455 ff., hier S. 470; In der Oligopoltheorie wird statt mit dem Begriff "Lebenszyklusphase des Produktes" synonym mit den Begriffen "Marktphase des Produktes" oder "Entwicklungsphase des Marktes" gearbeitet.

3 Vgl. Abell, D., Competitive Market Strategies: Some Generalisations and Hypotheses, Report No. 75 - 107, Marketing Science Institute, April 1975.

4 Vgl. Abell, D., Competitive Market Strategies, a.a.O., S. 4 ff.

Entwicklungstendenzen auf den verschiedenen Märkten weder parellel, noch gleichgerichtet verlaufen müssen[1].

Schließlich sind die bisher abgegrenzten Märkte noch durch eine Reihe von Beziehungen zu verschiedenen Umwelten gekennzeichnet. Diese Beziehungsstruktur, die auch als Rahmenstruktur[2] bezeichnet wird, läßt sich durch ökonomische, rechtliche, technologische, sozial-psychologische, politische und natürliche (geographisch-physikalische) Daten kennzeichnen (vgl. Tabelle 2)[3]. Ihre Zustände und Veränderungen werden innerhalb einer dynamischen Betrachtung sowohl für die bereits bearbeiteten als auch für neue nationale Märkte festgehalten. Die besondere Bedeutung der Rahmenstruktur liegt darin, daß auch sie die Ziele und Verhaltensweisen der konkurrierenden Hersteller beeinflußt und deshalb bei der Analyse wie auch bei der Prognose des Konkurrentenverhaltens zu beachten ist. Darüber hinaus gehen von der Rahmenstruktur exogene Veränderungen des Markt-Systems bzw. seiner aktiven Elemente aus, die aus der Sicht des einzelnen Herstellers weder kontrollierbar noch beeinflußbar sind.

Die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen können durch eine Reihe ökonomischer Daten beschrieben werden. Reales Wirtschaftswachstum und Konjunkturentwicklung, Inflationsrate und Zusammensetzung des privaten Verbrauchs, sie alle beeinflussen die Lage und Entwicklung der Volumina und Potentiale im Gesamtmarkt sowie den Produkt- und Branchenmärkten.

---

1 Vgl. Nieschlag, R., Dichtl., E. und Hörschgen, H., Marketing, 8. Aufl., Berlin 1975, S. 435.

2 Der Begriff "Rahmenstruktur" wurde in Anlehnung an Rütschi gewählt. Vgl. Rütschi, K., Marketing-Modelle, a.a.O., S. 45 f.

3 Zu den Komponenten der Rahmenstruktur vgl. Rütschi, K., Marketing-Modelle, a.a.O., S. 46; Weinhold, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern 1964, S. 90 ff.

Für die Marketing-Verhaltensweisen gegenüber den Konkurrenten stellen vor allem nationale und internationale Rechtsnormen (vgl. die Daten der rechtlichen Rahmenstruktur in Tabelle 2), wie in der Bundesrepublik Deutschland beispielsweise der EGKS-Vertrag[1], das GWB[2] (Kartellgesetz, §§ 1 - 14 (GWB), das BGB[3] und das UWG[4] relevante Beschränkungen und Verbote dar. Hinzu treten eine Vielzahl von Gesetzen und Verordnungen wie z.B. Rabattgesetz, Patentgesetz, Lebensmittelgesetz, Warenzeichengesetz, Zugabeverordnung, Preisauszeichnungsverordnung usw., die sich ganz konkret auf fast alle Marketing-Instrumente - zum Teil noch differenziert nach Branchen - beziehen[5].

Durch diese sollen eine Vielzahl von Marketing-Verhaltensweisen, die nicht auf eigener sachlicher Leistung beruhen und deshalb dem "Nichtleistungswettbewerb" zuzurechnen sind, durch Verbot so weit wie möglich eingeschränkt werden[6].

---

1 Vertrag über die Gründung der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl vom 18. April 1951.

2 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom 27. Juli 1957 in der Neufassung vom 4. April 1974.

3 Bürgerliches Gesetzbuch.

4 Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb vom 7. Juni 1909.

5 Vgl. im Detail die Übersichten über instrumentespezifische Rechtsnormen für das Marketing bei: Meffert, H., Absatzpolitik, Einführung in das Marketing, Münster 1975, S. 613 ff.; Nieschlag, R., Dichtl, R. und Hörschgen, H., Marketing, 8. Aufl. Berlin 1975, S. 445.; Henke, W., Wettbewerbsrecht, Teil A: Einführung und Übersicht, in: WiSt, H. 1, Jan. 1976, S. 23 ff., hier S. 25.

6 Vgl. Poeche, J., Wettbewerbsformen, in: Management Enzyklopädie, Taschenbuchausgabe, München 1975, S. 3431 - 3440, hier S. 3440. Zum Verbot von Kartellverträgen, möglichen Sanktionen sowie möglichen Ausnahmen vgl. Henke, W., Wettbewerbsrecht, Teil B: Kartelle, in:WiSt, H. 2, Febr. 1976, S. 72 ff., hier S. 73 f.

Ökonomische Daten

- Bruttosozialprodukt (Entstehung, Verwendung, Entwicklung)
- Konjunkturentwicklung und Wirtschaftswachstum
- Zahlungs- und Handelsbilanzen
- Volkseinkommen und Pro-Kopf-Einkommen
- Preisindices für die Lebenshaltung
- Zusammensetzung des privaten Verbrauchs
- durchschnittliche Stundenlöhne in der Industrie nach Branchen

Rechtliche Daten

- generelle Regelungen:
  - Handelsschranken
  - Kontingente
  - Steuergesetze
  - Kartellgesetz
- instrumentspezifische Normen:
  - Preisfestsetzungen
  - Werbeverbote
  - Patentrecht
  - Vertriebsbindungsschutz

Technologische Daten

- Erkenntnisse und Verfahren
  - neue wissenschaftliche
  - verbesserte technische
  - neue technische

Soziale und psychologische Daten

- Erwartungen zur Wirtschaftsentwicklung
- Einstellungen und Motive sozialer Gruppen
- Geschmack/Mode
- Informationsverhalten
- life-style

Politische Daten

- politische Institutionen
- Konzertierte Aktionen
- Außenpolitik
- Weltwirtschaftspolitik

Natürliche Daten

- Topographie
- Infrastruktur
- Klima, Jahreszeiten

Tabelle 2: Daten zur Kennzeichnung der Rahmenstruktur konkurrenzbezogener Entscheidungen

Die Bedeutung der technischen und wissenschaftlichen Forschung sowie der sozialen und psychologischen Umweltfaktoren für bestehende Konkurrenzbeziehungen zwischen Konkurrenten in Märkten und Marktsegmenten kennzeichnet Abell wie folgt: "New technologies may open up new opportunities for growth in segments previously unexplored (...), major economic or social trends may expand demand in some segments at the expense of others (...), or changes in customer behavior over time may change the mix of benefits required by certain customer groups (...)"[1]

Neben den bisher angeführten Daten bestimmen auch politische und natürliche Daten das Ausmaß der Umweltstabilität eines Marktes (vgl. Tabelle 2). Das gilt vor allem für wirtschaftlich neu zu erschließende Märkte (wie z. B. Brasilien und Nahost). Je nachdem, auf welchen Märkten die konkurrierenden Hersteller tätig sind und welche Bedeutung den jeweiligen Märkten für den einzelnen Konkurrenten beigemessen werden kann, wirken Ausmaß und Gleichartigkeit der Umweltstabilität der verschiedenen Märkte vergleichsweise unterschiedlich auf die Konkurrenten. Konkret bedeutet das z. B., daß Veränderungen der rechtlichen oder ökonomischen Umwelt in e i n e m Markt einen Konkurrenten mit einer Streuung seines Absatzvolumens auf viele Märkte weniger stark treffen als einen Hersteller mit starker Konzentration seines Absatzvolumens. Ersterer ist folglich auch besser in der Lage, einen Risiko- und Erfolgsausgleich zwischen den Märkten vorzunehmen und ist weniger vom Erfolg in einem bestimmten Markt abhängig.

---

1 Abell, D., Competitive Market Strategies: Some Generalisations and Hypotheses, Marketing Science Institute, Report Nr. 75 - 107, April 1975, S. 23 f.

23. Zeitbezogene Abgrenzung

Die Notwendigkeit, sachlich, räumlich-geographisch und demographisch bereits abgegrenzte und strukturierte Teilmärkte durch Einführung einer Zeitdimension weiter zu unterteilen, ergibt sich immer dann, wenn sich die Angebotsstruktur im Zeitablauf ändert[1]. Dies bedeutet, daß nicht alle Konkurrenten zu j e d e r Zeit in der Lage sind, die erforderliche Menge der nachgefragten Warenart am Ort der Nachfrage zu marktgerechten Konditionen und Aufmachungen anzubieten[2]. Verschiebungen in der Angebotsstruktur sind jedoch nicht nur von Bedeutung, wenn sie langfristiger Natur sind, sondern hier auch dann, wenn sie zeitlich begrenzt, zyklisch oder zufällig auftreten (Saison, Wochentage, Tageszeiten...)[3]. Ursachen können in der Unternehmung selbst, im Markt oder in der Umwelt zu suchen sein und sich auf die Lieferbereitschaft, -fähigkeit und -zeit auswirken. Beispiele sind finanzielle, personelle und produktionstechnische Engpässe in der Unternehmung, veränderte Kaufgewohnheiten, Absatzwege oder -methoden sowie Umweltfaktoren, wie die Passierbarkeit von Verkehrswegen (Witterung, politische Krisen), Erntezeiten oder Ladenschlußzeiten.

Zeitliche Änderungen der Angebotsstruktur ergeben sich auch dann, wenn sich die aktuellen Konkurrenten ganz oder teilweise aus bestimmten Märkten bzw. Marktsegmenten zurückziehen oder anders geartete Marktleistungen erbringen (Betriebsstillegung, kontinuierliche und diskontinuierliche Produktinnovation, Prgrammausweitung, - vertiefung und -verringerung).

---

1 Vgl. Krusche , D., a.a.O., S. 23; Kruber, K-P., a.a.O., S. 156 f.

2 Definitionsgemäß ist der Konkurrent dann nur zeitweise als relevanter Konkurrent zu betrachten.

3 Auswirkungen kommen in der Bildung temporaler (z. B. saisonaler) Teilmärkte zum Ausdruck.

Aus der Kenntnis der Kriterien, die eine zeitliche Abgrenzung relevanter Märkte und Konkurrenten ermöglichen, lassen sich sowohl Rückschlüsse über den zeitlichen Geltungsbereich bestimmter Gesetzmäßigkeiten im Verhalten der Konkurrenten als auch Anhaltspunkte für eine konkurrenzorientierte Marketing-Programmplanung insbesondere unter dem Aspekt des zeitlichen Einsatzes der Marketing-Aktivitäten gewinnen[1].

24. Aktuelle und potentielle Konkurrenten

Die bisher diskutierten Abgrenzungskriterien müssen durch zwei unternehmensspezifische Dimensionen erweitert werden, um die notwendige Unterscheidung zwischen tatsächlichen, also a k t u e l l e n und möglichen, d.h. p o t e n t i e l l e n Konkurrenten vornehmen zu können. Die eine Dimension ist der Mittelbestand, definiert als die finanziellen und produktionstechnischen Ressourcen der Konkurrenten. Insbesondere für bisher noch nicht im relevanten Markt tätige Konkurrenten ist der vorhandene, notwendige Mittelbestand ein wichtiges Kriterium für einen erfolgreichen Markteintritt. Die andere Dimension ist das Zielsystem der Konkurrenten, also die ihren marktgerichteten Verhaltensweisen gesetzten Imperative. Die Ziele der Konkurrenten werden - vergleichsweise zum Mittelbestand - als nicht so wichtige Voraussetzung für die mögliche Entstehung von Konkurrenzbeziehungen angesehen, da angenommen wird, daß eine Zieländerung leichter vorzunehmen ist, als eine Verbesserung des Mittelbestandes erreicht werden kann. Beide Dimensionen werden exakt erst innerhalb der Strukturanalyse relevanter Konkurrenten bestimmt[2]. Hier genügt eine allgemeine Klassifikation, um letztlich a l l e im Markt tätigen Unternehmen über ihren Mittelbestand, sowie ihre marktgerichteten Ziele und Verhaltensweisen in verschiedene Elementschichten einzuteilen (vgl. Abbildung 2).

1 Vgl. auch die Ausführungen zur Reaktionszeit auf S. 111 ff. dieser Arbeit.

2 Vgl. im einzelnen S. 44 ff. dieser Arbeit.

Element-Schicht \ Abgrenzungs-Kriterium	Marktleistungs-, Raum- und Zeitbezug gegeben?	Notwendiger Mittelbestand für einen erfolgreichen Markteintritt gegeben?	Markteintritt in Markt x Konkurrenzziel?
aktueller Konkurrent	ja	ja	ja
potentieller Konkurrent I.	nein	ja	ja
potentieller Konkurrent II.	nein	ja	nein
potentieller Konkurrent III.	nein	nein	ja
potentieller Konkurrent IV.	nein	nein	nein

Abb. 2: Abgrenzung und Grobbewertung aktueller und potentieller Konkurrenten

Hersteller, die weder in der Lage noch willens sind, einen bestimmten Markt zu bearbeiten bzw. eine noch zu definierende Marktleistung zu erbringen, werden keiner weiteren Analyse unterzogen. Diese sogenannten potentiellen Konkurrenten (der Schicht) IV können selbst unter dem Aspekt einer langfristigen konkurrenzorientierten Marketing-Programmplanung vernachlässigt werden, da sie auch langfristig die Wirksamkeit der absatzpolitischen Entscheidungen des Herstellers nicht beeinflussen. Demgegenüber sollten die potentiellen Konkurrenten (der Schichten) II und III bereits im Rahmen der allgemeinen Marktbeobachtung erfaßt werden, da sie mittel- und langfristig im Markt als aktuelle Konkurrenten auftreten können. Sie werden deshalb auch als relevante Konkurrenten im weiteren Sinne bezeichnet.

Die potentiellen Konkurrenten (der Schicht) I besitzen sowohl den für einen erfolgreichen Markteinritt erforderlichen Mittelbestand als auch die gleiche Zielsetzung wie die aktuellen Konkurrenten. Sie sind deshalb neben den aktuellen Konkurrenten als relevante Konkurrenten im engeren Sinne zu bezeichnen und in die Analyse sowie Prognose des Konkurrentenverhaltens einzubeziehen, da sie

- durch die Möglichkeit des jederzeitigen Markteintritts latent die Marktstellung[1] der tatsächlich konkurrierenden Hersteller bedrohen,
- die der Prognose des Konkurrentenverhaltens unterstellten Verhaltensgesetzmäßigkeiten stören können und
- dadurch eine laufende Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung speziell der konkurrenzbezogenen Ziele und Marketing-Verhaltensweisen des Herstellers erfordern[2].

25. Zusammenfassung

Die zur jeweiligen eigenen Marktleistung alternativen Marktleistungen der Konkurrenten und die Märkte, auf denen sie angeboten werden, lassen sich durch die dargestellten Kriterien abgrenzen und kennzeichnen. Eine solche Analyse, durchgeführt für jedes produktbezogene Mix, führt zu einer Vielzahl von Strukturmodellen betrieblicher Teilmärkte. Werden diese nach ihrer Bedeutung gewichtet, so ergibt sich das unternehmensrelevante Absatzmarktsystem. Je enger nun die verwendeten Abgrenzungskriterien gefaßt werden, im Extremfall also ein

---

1 Vgl. Abschnitt B., I. 4. dieser Arbeit.

2 Vgl. Abschnitt B., II. dieser Arbeit.

genau definiertes produktbezogenes Mix in einem bestimmten Segment zu einer bestimmten Zeit[1], desto größer wird das monopolistische und desto geringer das konkurrierende Element in diesem Marktsystem.

So besitzt beispielsweise der VW-Golf-Diesel im Markt der kompakten Kleinwagen mit Dieselmotor auf dem europäischen Automarkt des Jahres 1977 eine unbestritten monopolistische Stellung, die im - trotz beachtlichen Preises - hohen Bestelleingang bereits im Einführungsjahr deutlich zum Ausdruck kommt.

Aus praktisch-normativer Sicht sollte eine möglichst exakte Abgrenzung des relevanten Marktes und der relevanten Konkurrenten angestrebt werden, da eindeutig festgelegt werden muß, w e l c h e r Gesamt-, Teil- oder Produktmarkt der notwendigen Bestimmung des "Marktvolumens" zugrundeliegt und welche produktions-, absatz- und bedarfsverwandten Konkurrenzbeziehungen über die Einbeziehung markenbedingter Interdependenzen hinaus, zumindest qualitativ berücksichtigt werden müssen.

---

1 In diesem Fall gelangt man zu den sg. Elementarmärkten und schließt damit ex definitione einen Großteil der Konkurrenzbeziehungen aus. Vgl. Stackelberg, H. v., Grundlagen..., a.a.O., S. 240 ff.
Im anderen Extrem konkurriert auf Grund beschränkter finanzieller Resourcen der Nachfrager eigentlich alles mit allem. Vgl. Kotler, Ph., Marketing-Management, a.a.O., S. 246. Vgl. auch Vershofen, W., Totale Konkurrenz als Kern der Absatzproblematik, in: Rationelle Absatzwirtschaft - heute und morgen, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1965, S. 18.

Um aber in der betrieblichen Realität zu einem handhabbaren und aussagefähigen Umfang des Absatzmarkt-Systems zu gelangen, wird zweckmäßigerweise mit einer relativ engen, markenbezogenen Betrachtung aktueller und potentieller Konkurrenten begonnen. Für die hier als "relevante" Konkurrenten identifizierten Hersteller werden die bereits vorhandenen Informationen durch spezielle Marktforschungsaktivitäten in Richtung auf produkt-, firmen- und branchenspezifische Daten erweitert. Erst dann lassen sich die notwendigen Rückschlüsse auf die Ziele und die Verhaltensweisen der Konkurrenten ziehen. Damit ist ihre Kenntnis eine Grundvoraussetzung für die konkurrenzorientierte Marketing-Planung des Herstellers.

3. Strukturanalyse relevanter Konkurrenten

Sind die relevanten aktuellen Konkurrenten bestimmt, bildet die Detailanalyse ihrer absoluten und relationalen Strukturmerkmale[1] den nächsten Schritt der Konkurrenzanalyse. Als absolute Strukturmerkmale werden die Daten über die Unternehmensstruktur, also den gefügehaften Aufbau der Unternehmung (selbst) definiert. Die Beziehungen der Konkurrenzunternehmen zu aktiven Elementen des Absatzmarkt-Systems werden als relationale Strukturmerkmale bezeichnet (vgl. oben Abb. 1). Die Kenntnis dieser Strukturmerkmale jedes relevanten Konkurrenten ist wichtig, da sie direkt oder indirekt seine Ziele und Verhaltensweisen sowie den Markterfolg seiner Produkte beeinflussen.

---

1 Der hier gewählte Strukturbegriff ist in Anlehnung an Kirsch definiert. Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971, S. 36 ff.

31. Absolute Strukturmerkmale

Die Kenntnis der absoluten Strukturmerkmale gibt einen ersten Einblick in die innerbetriebliche Situation und damit die Restriktionen und Möglichkeiten, denen Marketing-Ziel- und Marketing-Programmplanung der Konkurrenten auf Grund dieser situativen Bedingungen unterliegen. Zudem ermöglicht sie Schlußfolgerungen über die strategische und taktische Bedeutung einzelner Elemente des Marketing-Mix für die eigene Unternehmung als auch für die jeweiligen Wettbewerber. Grundsätzlich sind allgemeine Informationen über die Gesamtunternehmung und spezielle Informationen über a l l e betrieblichen Teilbereiche[1] wie

- Organisation[2],
- Personal,
- Beschaffung,
- Produktion(stechnik),
- Finanzen und
- Marketing

von Interesse. Bei der Bestimmung der Merkmalsausprägungen sollte berücksichtigt werden, daß diese aus der Sicht des jeweiligen Herstellers kontrollierte Variable sind und deshalb eine gewisse Anpassungsflexibilität besitzen. Damit wird sowohl auf die bewußten Gestaltungsmöglichkeiten durch den einzelnen Hersteller, als auch auf das Erfordernis einer d y n a m i s c h e n Betrachtung hingewiesen.

---

1 Vgl. Pümpin, C., Langfristige Marketingplanung, 2. Aufl., Stuttgart 1970, S. 49 ff.; Rütschi, K., Marketing-Modelle. Systemanalyse, Formalisierung und Aufbau, Diss. Winterthur 1972, S. 119 f., Träger, W., Konkurrenzanalyse - Waffe im Wettbewerb, in: Der Markenartikel 9/73, S. 550 ff., hier S. 552.

2 Vgl. Wagner, H., Gestaltungsmöglichkeiten einer marketingorientierten Strukturorganisation, in: Meffert, H., Marketing heute und morgen, a.a.O., S. 279 ff. In den von Wagner aufgezeigten Effizienzkriterien kommt deutlich der Einfluß der Organisationsstruktur auf die konsequente Verwirklichung des Marketing als Managementkonzeption zum Ausdruck.

Für die systematische Erfassung der Vielzahl q u a l i t a t i v e r und q u a n t i t a t i v e r Faktoren bieten sich Check-Lists an. Sie sollten im wesentlichen die in den Tabellen 3 und 4 aufgeführten absoluten Strukturdaten über die Konkurrenten enthalten.

Die a l l g e m e i n e n Unternehmensdaten (vgl. Tabelle 3.1) ermöglichen es, neben einer genauen Kennzeichnung (Firma, Stammhaus...) einen ersten Eindruck über die Eigentumsverhältnisse, die organisatorische Verflechtung sowie die Bedeutung des jeweiligen Konkurrenten im Gesamtmarkt zu gewinnen.

Die Daten der O r g a n i s a t i o n s s t r u k t u r und des P e r s o n a l w e s e n s (vgl. Tabelle 3.2) liefern wichtige Informationen über den organisatorischen Aufbau der Konkurrenzunternehmen sowie die Qualifikation der Mitarbeiter, speziell des Managements.

Die Kenntnis der f i n a n z wirtschaftlichen Daten (vgl. Tabelle 3.3) liefert Kurzinformationen über die Konkurrenten hinsichtlich ihres Verschuldungsgrades, ihrer finanziellen Selbständigkeit und ihres Liquiditätsgrades. Kosten- und Erlösstrukturen bieten einen differenzierten Einblick in die finanziellen Möglichkeiten der Konkurrenten. Investitionsvorhaben sind vor allem unter dem Aspekt der Prognose zukünftiger Marketing-Aktionen von Interesse.

Die b e s c h a f f u n g s - und p r o d u k t i o n s - wirtschaftlichen Daten (vgl. Tabelle 3.4) geben Auskunft über die fremdbezogenen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Fertigungserzeugnisse und damit auch über den Abhängigkeitsgrad von Lieferanten. Produktionskapazitäten und Anpassungsfähigkeiten lassen auf Reaktions- und Aktionsmöglichkeiten der Konkurrenten im Markt schließen.

Tabellen 3: Absolute Strukturdaten der Konkurrenten

Firma: (Name, Anschrift, Telephon, Telex...)
Stammhaus, Tochtergesellschaften, Zweigbetriebe: (Name, Gründung, Rechtsform, Standort...)
Konzernzugehörigkeiten, Beteiligungen, Kooperationen, vertragliche Bindungen, Kartelle:
Inhaber, Eigentümer:
Mitgliedschaft in Organisationen und Verbänden:
Öffentlich proklamierte langfristige Unternehmensziele:
Produktionsprogramm und Geschäftstätigkeit (ohne ökonomische oder technische Details):
Beschäftigtenzahl (Arbeiter und Angestellte):
Umsätze: (Konzern, Gruppe, Inland, Ausland)

Tabelle 3.1: Allgemeine Unternehmensdaten

Grundkapital Rücklagen Rückstellungen Verbindlichkeiten Gewinn - ordentlich und außerordentlich - vor und nach Steuern
Anlagevermögen: - Sachanlagen - immaterielle Anlagewerte - Finanzanlagen
Umlaufvermögen: - Vorräte - Forderungen - Wertpapiere - flüssige Mittel
Erlösstrukturen: - Konzern und Gruppe - Geschäftssparten - Produktgruppen - Produkte - Marken - sonstige Erlöse
Kostenstrukturen: - Kostenarten - Kostenstellen - Kostenträger insbesondere: - Löhne und Gehälter - Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe - Fixkosten - variable Kosten und Selbstkosten für Kostenträger
Investitions- und Finanzierungsvorhaben (DM) - Inland - Ausland

Tabelle 3.3: Finanzwirtschaftliche Daten

Organisationsstruktur der Gesamtunternehmung, insbesondere des Marketing (funktions-, produkt- oder marktsegmentorientiert):
Produkt- oder Projektmanagements, Kommissionen oder Matrix- bzw. Teamkonzepte:
Personelle Besetzung der - Geschäftsleitung - Ressortleitung
Beurteilung des Managements bezüglich - Problemlösungsfähigkeit - Kreativität - Innovationsbereitschaft - Selbstvertrauen - Risikobereitschaft - Motivation
Beschäftigtenzahl nach - U-bereichen - Funktionen - Innen- und Außendienst - spez.: Forschung u. Entwicklung

Tabelle 3.2: Daten der Organisationsstruktur und des Personal-

Inputfaktoren (in Wert- und Mengengrößen) nach - Rohstoffen - Hilfsstoffen - Betriebsstoffen - bezogenen Waren
Kapazitäten und Kapazitätsauslastungen nach - Geschäftsbereichen - Funktionen - quantitativ - qualitativ
Technische Leistungsfähigkeit und ihre Ausnutzung
fertigungstechnische Elastizitäten
Anpassungsfähigkeiten: - technisch - personell - quantitativ - intensitätsmäßig - zeitlich

Tabelle 3.4: Beschaffungs- und produktionswirtschaftliche Daten

Tabellen 4: Marketingspezifische Strukturdaten der Konkurrente

Leistungsangebot nach - Produktgruppen - Einzelprodukten - Marken - Packungsgrößen
Programmstruktur bezüglich - Breite - Tiefe - Alters- bzw. Lebenszyklus - Erfolg und Deckungsbeitrag - Segmenten - Produktlinien- und - Verbundeffekten
Produktgestaltung - objektive Produkteigenschaften - Produktfunktion - physikalische und technische Eigenschaften - funktionale Eigenschaften - produktakquisitorische Eigenschaften - symbolische Eigenschaften - ästhetische Eigenschaften - Zusatzeigenschaften
Kundendienst - technisch - Verkaufshilfen - Service - Garantien - Ersatzteildienst, Wartung - kaufmännisch: - Umtauschrechte - Zustellen und Verpacken

Tabelle 4.1: Produktpolitik

Differenziert für - Produktgruppen - wichtige Einzelerzeugnisse - Marken und - Packungsgrößen:
- Preise - Herstellerabgabepreise (HAP) - Endverbraucherpreise (EVP) - Preisempfehlungen - langfristige Preisuntergrenze - kurzfristige Preisuntergrenze
- Rabatte - Funktionsrabatte - Mengenrabatte - Treuerabatte - Zeitrabatte
- Absatzkredite (real oder nominal) nach - Kunden - Laufzeit
- Lieferungsbedingungen
- Zahlungsbedingungen

Tabelle 4.3: Kontrahierungspolitik

Distributionspolitik - Absatzkanäle - direkte - indirekt
Absatzmittler/GH/EH - intensive Distribution - selektive Distribution - exclusive Distribution
Vertragshändlerschaften
Außendienstorganisation - Vertreter - Reisende - Kommissionäre/Makler
- Logistik
- Transport - -Wege - -Mittel - -Träger: eigen/fremd
- Lager - Standort zentral/dezentral
- Lagerhaltung - Sicherheitsbestände - Bestellmengen - Lieferbereitschaft/-zeit - Lieferservice - Lieferkosten - Lagerumschlag
- Distributionsgrad - numerisch - gewichtet

Verkaufsförderung (DM) - konsumentenorientiert: - Proben - Sonderpreise - Preisausschreiben - handelsorientiert: - Nachlässe/Rabatte - Mechanisierung - kooperative Werbung - verkaufspersonalorientiert: - Wettbewerbe/Boni - Verkaufstreffen/-schulung
Public Relations (DM) - PR-Veranstaltungen - Pressekonferenzen - Werksfilme - Betriebsbesichtigungen - Stiftungen/Spenden - PR-Anzeigen - Fachaufsätze in der Fachpresse - Exclusivinformationen - Presse - Funk - Fernsehen - Lobby-Tätigkeit
Werbung (in DM) - Werbeträger/Medien - Werbebotschaften - Objekte - Argumentation - Wirkung - Zielgruppen/Empfänger
Messen/Ausstellungen - Inland - Ausland
Persönlicher Verkauf - Organisation

Die m a r k e t i n g -spezifischen Strukturdaten (vgl. Tab. 4) werden differenziert für die Produkt-, Distributions-, Kontrahierungs- und Kommunikationspoltik bestimmt. Dabei soll ausdrücklich hervorgehoben werden, daß es an dieser Stelle nicht darum geht, zeitablaufbezogen quantitative und qualitative Ausprägungen der Verhaltensweisen der Konkurrenten darzustellen[1]. Die Strukturdaten des Marketing der Konkurrenz sollen vielmehr erste Anhaltspunkte darüber geben, welche Marketinginstrumente die Konkurrenten im Markt überhaupt einsetzen und auf welchen das Schwergewicht liegt. Das bedeutet, daß für jeden relevanten Konkurrenten folgende Fragen beantwortet werden:

- welche Produkte und Marken werden angeboten (vgl. Tabelle 4.1: Produktpolitik).
- welche Absatzkanäle und logistischen Systeme werden dazu beansprucht (vgl. Tabelle 4.2: Distributionspolitik).
- welche vertraglichen Vereinbarungen werden über das Leistungsangebot abgeschlossen (vgl. Tabelle 4.3: Kontrahierungspolitik).
- über welche Kommunikationskanäle werden die Informationen über die Unternehmung und ihr Leistungsangebot verbreitet (vgl. Tabelle 4.4).

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß auf die instrumentale sowie die kosten- und ertragsmäßige Analyse des Marketing der relevanten Konkurrenten besonderes Gewicht zu legen ist. Der hier dargestellte umfassende Informationsbedarf läßt sich jedoch, insbesondere aus Gründen, die in der Materie der Konkurrenzforschung liegen, nicht voll befriedigen. Andererseits erweisen sich, da die Bedeutung einzelner Merkmale mit dem Entscheidungsobjekt und dem Konkurrenten variiert, bestimmte Merkmale als Schlüsselgrößen, auf die das Informationsinteresse konzentriert werden kann.

---

1 Zur laufenden Beobachtung der Marketing-Aktivitäten der Konkurrenten vgl. Abschnitt B.,II., 22. dieser Arbeit.

Legt man eine neuere empirische Untersuchung[1] aus den USA zugrunde, so variiert der von den Entscheidungsträgern im Marketing als bedeutungsvoll eingeschätzte Informationsbedarf über die Konkurrenten zwar mit der Branche und Unternehmensgröße. Generell stehen jedoch Informationen über das Marketing, insbesondere Informationen über die Preispolitik, der Konkurrenten (79 % der Befragten), im Mittelpunkt des Managementinteresses. Im Zeichen wachsender Unsicherheit haben vor allem Informationen über die Planung von Marktbearbeitungs- und Konkurrenzstrategien[2] (54 bzw. 52 % der Befragten) der einzelnen Konkurrenten stark an Bedeutung gewonnen, gefolgt von Informationen über Verkaufsförderungsstrategien (49 %), Kostenstrukturen (47 %), Verkaufsstatistik (46 %), Forschung und Entwicklung (41 %) sowie Produkt-Gestaltung (31 %). Demgegenüber wird der Kenntnis der Produktionsprozesse (30 %), der Patente und Verträge (22 %), der Finanzierungspolitik (20 %) sowie der Löhne und Gehälter (20 %) insgesamt nur noch untergeordnete Bedeutung beigemessen.

Als die bei weitem wichtigsten Informationsquellen über die Konkurrenten werden in mehreren empirischen Erhebungen[3]

---

1 Den Untersuchungsergebnissen liegt eine Befragung von 1200 "Executives" zugrunde, die sich überwiegend aus dem Middle und Top Management rekrutieren. Vgl. Wall, J.L., What the competition is doing: your need to know, in: HBR, Nov./Dec. 1974, S. 22 - 38 und S. 162 - 166. Vergleiche hierzu und zum folgenden speziell Tabelle II, S. 28.

2 Wall spricht hier von "Expansion plans" und "Competitive plans", erläutert jedoch nicht, wie er die Begriffe exakt definiert.

3 Vgl. RKW, Umfrage..., a.a.O., S. 30; N.N., Programmierter Außendienst: Die Informierten kommen, in: asw, H. 2, 1976, S. 24 ff.; Wall, J. L., What the competition is doing: your need to know, a.a.O., S. 32, Exhibit IV.

übereinstimmend die Berichte des Außendienstes, die Informationen von Kunden und Veröffentlichungen der Konkurrenten bzw. über die Konkurrenten in Tageszeitungen, Fachzeitschriften u.a.m. genannt. Geschätzte Informationen über die Wettbewerber werden auch auf Messen und Ausstellungen sowie aus der Analyse der Konkurrenzprodukte gewonnen.

Naturgemäß ist die Beschaffung vor allem von innerbetrieblichen Detailinformationen über die einzelnen Konkurrenten, im Vergleich zur eigenen Unternehmung, einerseits durch erheblichen Mehraufwand, andererseits durch erhöhte Unsicherheit, gekennzeichnet. Letzteres gilt es bei ihrer Auswertung zu berücksichtigen.

32. Relationale Strukturmerkmale

Durch die relationalen[1] Strukturmerkmale kann die Beziehungsstruktur der Konkurrenten untereinander und zu aktiven Elementen anderer Systemebenen (Großhandel, Einzelhandel, Banken ..., Umwelt) beschrieben werden (siehe Abb. 1). Die Beziehungsstruktur wird als beobachtbar bezeichnet[2], wenn sie auf Realgüter-, Nominalgüter- und/oder Informationsströmen basiert. Sie ist nicht beobachtbar, wenn ihr ausschließlich Konkurrenz-, Kooperations-, Macht- oder Rollenbeziehungen zugrundeliegen. Die Bedeutung der Beziehungsstrukturen der relevanten Konkurrenten liegt darin, daß die Beziehungsgefüge ebenfalls die Wirksamkeit der kompetitiven Marketing-Entscheidungen determinieren und aus der Sicht des jeweiligen Herstellers teils kontrollierte, teils nur beeinflußbare Variable sind.

Untersucht man die Beziehungsstruktur der Hersteller untereinander, so zeigt sich, daß sie nicht auf Real- und Nominalgüterströmen und auch nur in seltenen Fällen auf Informationsströmen basiert. Was darüber hinaus die - für diese Arbeit elementaren - nicht beobachtbaren Beziehungen der konkurrierenden Hersteller untereinander angeht, so können ihre Existenz und ihre Intensität erst innerhalb einer umfassenden Marktreaktionsanalyse transparent gemacht werden[3].

---

1 Kirsch spricht in diesem Zusammenhang von einer Menge von "Relationsaussagen", durch die sich die Struktur eines Systems beschreiben läßt. Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a.a.O., S. 37.

2 Vgl. zu dieser Unterteilung Steffenhagen, H., Konflikt und Koordination in Distributionssystemen, a.a.O., S. 24.

3 Vgl. dazu ausführlich Abschnitt B.,III. dieser Arbeit.

Beobachtbare Beziehungen der Konkurrenten zu aktiven Elementen anderer Systemebenen bestehen in Form von Realgüter-, Nominalgüter- und/oder Informationsströmen[1]. Die sich daraus für das Hersteller-Marketing ergebenden Leistungsrestriktionen und -potentiale werden dadurch aufgedeckt, daß aufgezeigt wird, zu welchen primär, sekundär und tertiär aktiven Systemelementen innerhalb der verschiedenen Systemebenen Beziehungen einer bestimmten Art[2], insbesondere Kopplungsdichte[3] bestehen: Den Mittelpunkt bilden selbstsverständlich die Beziehungen zu den nachfragenden Elementen. Auf sie wird detailliert innerhalb der Analyse der Marktstellung eingegangen. Von besonderer Bedeutung sind jedoch auch die Beziehungen zu einer Vielzahl sekundär aktiver Elemente wie z.B. Linzenzgebern und -nehmern, Verbänden und Organisationen, Banken als Kapitalempfängern und Kreditgebern, Marketing- und Unternehmensberatern, Speditionen, Agenturen, usw...

Die Konfiguration nicht beobachtbarer, sozioökonomischer Konkurrenz-, Kooperations-, Macht- und Rollenbeziehungen[4]

---

1 Vgl. Abb. 1, S. 22 dieser Arbeit. Informationsströmen ist auch dann Beachtung zu widmen, wenn noch keine Real- oder Nominalgüterströme existieren. In diesen Fällen können sie vielfach die Absicht zur Aufnahme von Leistungsbeziehungen signalisieren.

2 Wichtige Relationseigenschaften der Systemstrukturen - deren Behandlung allerdings den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde - sind Dimension, Verknüpfungsdichte, Reflexivität, Symmetrie, Transitivität und Konnexität. Vgl. Czayka, L., Systemwissenschaft, München 1974, S. 28 ff.

3 "Die Kopplungsdichte wird vor allem durch die Häufigkeit des Austausches von Fließelementen (Güter, Geld, Informationen, Anmerkung des Verfassers), das dabei ausgetauschte absolute Volumen sowie die Zahl unterschiedlicher Beziehungen erreicht, über die Elemente gekoppelt sein können." Vgl. Steffenhagen, H., Konflikt und Koordination in Distributionssystemen, a.a.O., S. 27 ff.

4 Vgl. Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Kortzfleisch, G. von (Hrsg.), Berlin 1971, S. 167 ff., hier S. 172 ff.; Steffenhagen, H., Konflikt und Koordination in Distributionssystemen, S. 30 ff.; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a.a.O., S. 37 f.

zu aktiven Nicht-Herstellerelementen des Absatzmarktsystems beeinflußt entscheidend deren Bereitschaft zur Mitarbeit.

Abbildung 3 zeigt eine Möglichkeit, nicht beobachtbare relationale Strukturmerkmale unterschiedlicher Systemelemente vergleichend gegenüberzustellen. Dazu werden die Beziehungsstrukturen zwischen jedem einzelnen Konkurrenten und den Systemelementen der verschiedenen Systemstufen (wie Großhandel (GH), Einzelhandel (EH), Käufergruppen zusammengefaßt zu Marktsegmenten (MS), Banken (B) bis hin zu Lizenzgebern (L)) untersucht. Hier geht es lediglich darum, in Form einer O-1-Variable die Existenz bzw. Nichtexistenz der spezifizierten Konkurrenzbeziehungen (KK-bez.), Kooperationsbeziehungen (KO-bez.), Rollenbeziehungen (R-bez.) und Machtbeziehungen (M-bez.) festzuhalten[1] und Beziehungsmuster einzelner Konkurrenten mit denen des Herstellers zu vergleichen. Daraus lassen sich Rückschlüsse ziehen, ob und wenn ja, welche Systemelemente der verschiedenen Systemebenen bereit sein könnten, ihre Leistungspotentiale zugunsten einzelner Konkurrenten einzusetzen.

Über das Ausmaß der Bereitschaft zur Mitarbeit gibt die Intensität der Beziehungen Aufschluß. Da hier die nicht beobachtbaren, sozioökonomischen Beziehungen angesprochen sind, deren Intensität, wenn überhaupt, nur schwer quantifizierbar ist, soll an dieser Stelle auf eine Darstellung möglicher Skalierungsverfahren verzichtet werden. Die Bedeutung der Intensität der Beziehungen kann am Beispiel der Machtbeziehungen verdeutlicht werden. Besitzt ein Hersteller gegenüber einzelnen oder allen Handelsorganisationen einen hohen Machtsaldo (z.B. bedingt durch eine marktanteilsstarke Marke), so kann er auf diese Weise die entsprechenden Systemelemente zu einer besseren Produktplazierung, mehr Regalfläche und/oder Unterstützung bei Endverbraucherpromotionaktionen zwingen.

---

1 Diese Beziehungsstrukturen sind größtenteils interdependent. So haben Kooperationsbeziehungen vielfach Marktbeziehungen zur Folge und vice versa. Oftmals lassen Machtbeziehungen auch Rollen- und Konkurrenzbedingungen entstehen.

Die Bedeutung beobachtbarer und nicht beobachtbarer Beziehungen manifestiert sich also in konkreten Zielen und Verhaltensweisen der Konkurrenten, indem bestimmte Handlungsalternativen gewählt oder ausgeschlossen, bzw. bewußt bestimmte Entscheidungskonsequenzen angesteuert oder vermieden werden.

Systemebene	Systemelement	relationales Strukturmerkmal	Hersteller (H) / Konkurrent (KK) H	KK_1	KK_2	...	KK_n
GH	GH_1	KK-bez. KO-bez. R -bez. M -bez.					
	.	...					
	.	...					
	.	...					
	GH_n	KK-bez. KO-bez. R -bez. M -bez.					
EH	EH_1	KK-bez. KO-bez. R -bez. M -bez.					
	.	...					
	.	...					
	.	...					
	EH_m	KK-bez. KO-bez. R -bez. M -bez.					
Konsument	MS_1	KK-bez. KO-bez. R -bez. M -bez.					
	.	....					
	.	....					
	MS_i	....					
Banken	B_1	KK-bez. KO-bez. R -bez. M -bez.					
	:						
	B_i						
:							
:							
:							
:							
Lizenzgeber	L_i	KK-bez. KO-bez. R -bez. M -bez.					
	L_k						

Abb. 3: Vergleichende Zuordnung "nicht beobachtbarer" relationaler Strukturmerkmale unterschiedlicher Systemelemente zu konkurrierenden Herstellern

4. Marktstellung relevanter Konkurrenten

Aus der Vielzahl absoluter und relationaler Strukturmerkmale, insbesondere der auf Realgüter-, Nominalgüter- und Informationsströmen basierenden Beziehungen der Konkurrenten zu den nachfragenden Elementen (Endverbrauchern und Handel), ergibt sich ihre Marktstellung[1]. Kennzeichnet man mit dem Begriff "Marktstellung"[2] die Stellung, Lage oder Position eines Objektes im Verhältnis zu anderen auf einem näher abgegrenzten "Markt", so kommt die Vielfalt möglicher Bedeutungsinhalte zum Vorschein[3]: Objekte können z. B. eine ganze Branche, ein Konzern, eine Unternehmung, aber auch eine Produktgruppe, ein Artikel oder eine Marke sein. Als "Markt" kommen sowohl der Absatz- oder Beschaffungsmarkt, als auch spezielle Marktsegmente bzw. bestimmte aktive Elemente, z. B. Hersteller-, Absatzmittler- oder Käufergruppen in Betracht.

---

1 Vgl. Meyer, C. W., Möglichkeiten der Konkurrenzpolitik, a.a.O., S. 496 f.; Magyar, K. M., Marktziele..., a.a.O., S. 175 ff.; Klauss, G., Die Bestimmung von Marktmacht, Berlin und München, 1975.

2 Synonym zum Begriff der Marktstellung werden im betriebs- und volkswirtschaftlichen sowie juristischen Schrifttum die Begriffe Marktposition, Marktgeltung, Marktmacht und Marktlage verwendet. Vgl. die Ausführungen von Magyar zur "Marktstellung im Schrifttum". Magyar, K. M., Marktziele einer neuzeitlichen Unternehmenspolitik, Rorschach 1969, S. 142 ff. Zu den einzelnen Begriffen vgl. insbesondere: Angehrn, O., Nachfragemacht von Handelsunternehmen als Problem der Wettbewerbsgestaltung, in: Der Markenartikel, 8/1974, S. 344 ff., hier S. 345; Edwards, C. D., Big Business and the Policy of Competition, Cleveland 1956; Meyer, C. W., Möglichkeiten der Konkurrenzpolitik, a.a.O., S. 496 ff.; derselbe, Marktforschung, in: Betriebswirtschafts-Akademie, Abschnitt A III/4b, Wiesbaden o.J., S. 17; Eichholz, R., Stellung und Aufgaben quantitativer Absatzmarktforschung (II), Konkurrenzforschung, a.a.O., S. 92; Kaufer, E., Die Bestimmung von Marktmacht. Dargestellt am Problem des relevanten Marktes in der amerikanischen Antitrustpolitik, Bern und Stuttgart 1967; Lambin, J.-J., What is the real impact of advertising, in: HBR, May-June 1975, S. 139 ff., hier S. 140 f.

3 Vgl. Magyar, K. M., Marktziele einer neuzeitlichen Unternehmenspolitik, a.a.O., S. 157 ff.

Mit dem Blick auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit wird die M a r k t s t e l l u n g e i n e s H e r s t e l l e r s als seine wirtschaftliche Bedeutung, die Summe seiner Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Stärken und Schwächen der aktuellen oder potentiellen Konkurrenten (-Gruppen) in exakt abgegrenzten Absatzmärkten bzw. -marktsegmenten definiert.

Wichtigste quantitativ-ökonomische Determinante und Maßgröße, in der zugleich die Relativität der Marktstellung zum Ausdruck kommt, ist der Marktanteil[1]. Auf seine Bedeutung und Vieldeutigkeit wird noch näher eingegangen[2]. Andere wichtige ökonomische Bestimmungsfaktoren sind absolute Umsatzhöhe, Umsatz pro Beschäftigter, Anzahl der Beschäftigten, Finanzkraft, Rentabilität und Kapazitätsauslastungsgrad[3]. Daneben gibt es eine Vielzahl überwiegend psychologischer Faktoren, die vor allem in den Ausprägungen verhaltensrelevanter Merkmale der Absatzmittler und Endverbraucher gegenüber den Konkurrenten bzw. ihren Leistungen zum Ausdruck kommen. An dieser Stelle werden nur noch Firmen-, Produkt-, Marken-, Außendienstimage usw.[4] bei den nachfragenden Elementen als Bestimmungsfaktoren der Marktstellung aus dem Blickwinkel der Konsumenten und

---

1 Vor allem in Veröffentlichungen der Wirtschaftspresse werden die Begriffe Marktanteil und Marktstellung überwiegend mit gleichem Bedeutungsinhalt verwendet. Demgegenüber hat in dieser Arbeit der Begriff der "Marktstellung" einen umfassenderen und zugleich differenzierteren Inhalt.

2 Vgl. S. 71 Abschnitt 42 dieser Arbeit.

3 Vgl. hierzu und zum folgenden: Magyar, K. M., Marktziele einer neuzeitlichen Unternehmenspolitik, a.a.O., S. 167 f.; zu Kriterien zur Bestimmung der Betriebs- und Unternehmensgröße vgl. Lücke, W., Betriebs- und Unternehmensgröße, Stuttgart 1967, S. 21.

4 Tatsächlich stehen die verschiedenen Images jedoch nicht isoliert nebeneinander, sondern übergeordnete und benachbarte Vorstellungsbilder beeinflussen sich gegenseitig. Vgl. Magyar, K. M., Produkt-, Marken- und Firmenimage, in: Management Enzyklopädie, Taschenbuchausgabe, a.a.O., S. 2724 - 2732; Weihrauch, J., Bestimmungsfaktoren des Produktimage, in: Der Markenartikel, 2/1974, S. 69 f.

Absatzmittler hervorgehoben[1]. Die Bedeutung konkurrierender Images in Marktsegmenten als Determinanten der Marktstellung wird im Rahmen des von Spiegel konzipierten psychologischen Marktmodells differenziert untersucht .

Letztendlich kann nur im Hinblick auf das konkrete absatzpolitische Entscheidungsproblem eines Herstellers beurteilt werden, welche Faktoren mit welchem Gewicht die Marktstellung determinieren und dann zu einer

- starken,
- guten,
- mittelmäßigen oder
- schwachen

Marktstellung des einzelnen Herstellers gegenüber einzelnen oder allen Konkurrenten führen[2]. Der Grad der Marktstellung - auch Ausdruck des Machtsaldos[3] zwischen den Konkurrenten entscheidet schließlich über die Fähigkeit zur Einflußnahme auf die Motiv-, Willens- und Entscheidungsbildung der im Markt

---

1 Vgl. S. 60 Abschnitt 41 dieser Arbeit.

2 Die hier gewählte Differenzierung wurde in Anlehnung an Magyar vorgenommen: Vgl. Magyar, K. M., Marktziele einer neuzeitlichen Unternehmenspolitik, a.a.O., S. 159 ff. Im GWB (vgl. beispielsweise die §§ 22 und 26) wird der Begriff der "überragenden" Marktstellung verwendet.

3 Zum Begriff des "Machtsaldos" dargestellt am Beispiel Hersteller und Handel, vgl. Angehrn, O., Nachfragemacht von Handelsunternehmungen als Problem der Wettbewerbsgestaltung, in: Der Markenartikel, 8/74, S. 344 ff., hier S. 346. Zum Tatbestand der Marktbeherrschung und seiner Behandlung im GWB vgl. Henke, W., Wettbewerbsrecht, Teil C: Marktbeherrschende Unternehmen, in: WiSt, H. 4, April 1976, S. 174 ff. und die dort angegebene Literatur.

tätigen aktiven Systemelemente[1]. Er äußert sich in der Chance, Bedürfnisse und Bedarf der Verbraucher zu formen, gegenüber den Absatzmittlern pull- und/oder push-Strategien erfolgreich durchzusetzen und gegenüber den Konkurrenten in der sich daraus konstituierenden Fähigkeit, mehr oder weniger autonom und unabhängig marktgerichtete Ziele und Marketing-Programme auszuwählen, zielgerichtet im Markt zu verwirklichen und u. U. die Marketing-Führerschaft oder -Gefolgschaft bei einzelnen oder allen Instrumenten des Marketing-Mixes innezuhaben.

41. Analyse der Marktstellung im psychologischen Marktmodell

Letztlich entscheidet der Käufer als Individuum darüber, wer mit wem konkurriert und hinsichtlich welcher verhaltensrelevanten Dimensionen sich konkurrierende Meinungsgegenstände (Hersteller, Produkte, Marken) unterscheiden. Deshalb sind die qualitativen Determinanten der Marktstellung aus der Sicht des Käufers näher zu analysieren. Dazu eignet sich in vorzüglicher Weise das von Spiegel[2] entwickelte, im folgenden dargestellte "psychologische Marktmodell", da es

---

1 Begriff und Ausprägungen der "Markstellung" lassen sich als hypothetische Konstrukte zur näheren Kennzeichnung der im Markt tätigen konkurrierenden Hersteller interpretieren. Mit ihrer Hilfe soll eine Beziehung zwischen situativen und reaktiven Komponenten der Konkurrenten aufgezeigt werden. Vgl. die entsprechende Verwendung hypothetischer Konstrukte in Modellen des Käuferverhaltens; Schulz, R., Prozeßmodelle komplexer Kaufentscheidungen des Konsumenten und ihr Aussagewert für das Marketing, Diss. Münster 1971, S. 28 f.

2 Vgl. Spiegel, B., Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Stuttgart und Bern 1961; derselbe, Gradientenmodelle in der Sozialpsychologie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 14. Jg., 1962, S. 19 ff.

- eine differenzierte aber dennoch anschauliche Aufnahme der Positionierung konkurrierender Meinungsgegenstände im "sozialen Feld" ermöglicht,
- die wechselseitige Beeinflussung der Positionen und Marktstellungen[1] konkurrierender Meinungsgegenstände verdeutlicht,
- darauf aufbauend Anhaltspunkte für mögliche Aktionen und Reaktionen aktueller und potentieller Konkurrenten[2] und ihre Auswirkungen auf das Verhalten der Endverbraucher gibt[3] und
- schließlich eine Grundlage für eine s e g m e n t s p e z i f i s c h e konkurrenzorientierte Marketing-Planung darstellt.

Das sozialpsychologische Denkmodell umfaßt in seiner Felddarstellung alle "... diejenigen Personen, für die ein bestimmter Meinungsgegenstand aktuell werden kann"[4], die eine näher definierte Marktleistung also bereits kaufen oder zumindest potentielle Käufer sind. Die Strukturierung des "sozialen Feldes" erfolgt mit Hilfe sg. polarer Merkmale[5] (vgl. Abb. 4).

---

1 Tatsächlich wird nur ein Teil der "qualitativen" Marktstellung verdeutlicht, deren Veränderung sich aber in den meisten Fällen unmittelbar in einer Umverteilung der Marktanteile niederschlägt.

2 Vgl. Abschnitt B.II. dieser Arbeit.

3 Das "psychologische Marktmodell" diente bereits als Grundlage für ein empirisch getestetes, verhaltenswissenschaftliches Simulationsmodell des Käuferverhaltens, in dem es seine Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen konnte. Vgl. Klenger, F. und Krautter, J., Simulation des Käuferverhaltens, Teil I.-III. Wiesbaden 1972.

4 Spiegel, B., Die Struktur..., a.a.O., S. 19. Im folgenden werden als Meinungsgegenstände konkurrierende Marken analysiert. Die Aussagen lassen sich jedoch analog auf Elemente aller Ebenen der Konkurrenzbetrachtung transformieren.

5 Die Merkmale sollen so ausgewählt werden, daß sich zwischen ihren Polen jeweils ein Kontinuum aufspannt. Diese Forderung erfüllt beispielsweise das Polpaar männlich - weiblich nicht.

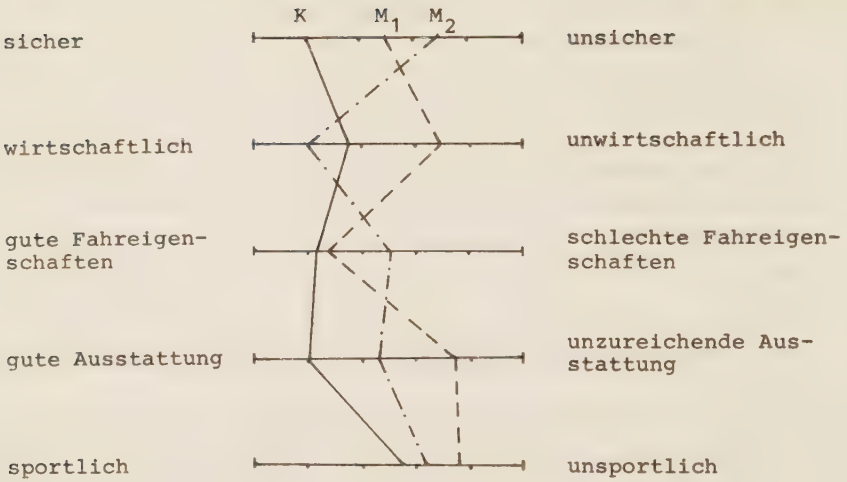


Abb. 4: Polaritätenprofile für zwei konkurrierende Automarken (M_1 und M_2) und einen Käufer (K)

Abbildung 4 zeigt die Polaritätenprofile zweier konkurrierender Automarken. Die Profile bestehen aus fünf, als verhaltensrelevant ermittelten Merkmalen, die jeweils auf einer fünfstufigen Intensitätsskala gemessen werden. Am Beispiel des Käufers K wird aufgezeigt, wie zwei konkurrierende Automarken M_1 und M_2 hinsichtlich der fünf polaren Merkmale beurteilt werden. Die gestrichelte Linie kennzeichnet das reale Vorstellungsbild, welches der einzelne Käufer über die Erfüllung der verhaltensrelevanten Dimensionen durch die jeweilige Marke hat. Die durchgezogene Linie bringt das Idealbild des Käufers hinsichtlich der Marken einer Produktkategorie (PKW) zum Ausdruck. Die Distanz der Profile ermöglicht eine Reihe von - weiter unten ausführlich diskutierten[1] - Anhaltspunkten für die konkurrenzorientierte Marketing-Programmplanung.

---

1 Vgl. S. 64 ff. dieser Arbeit.

Das Primärproblem des Modells besteht in der Auswahl verhaltensrelevanter Merkmale[1] und Merkmalsausprägungen, da diese die Stellung der einzelnen Individuen und über diese, die der konkurrierenden Marken im Modell bestimmen[2].

Die Abbildung verschiedener Marken im gleichen "sozialen Feld" setzt voraus, daß die das soziale Feld bildenden Wirtschaftssubjekte - in bezug auf die definierten Dimensionen des Feldes - die Marken als Alternativen betrachten. Auf Grund der Andersartigkeit objektiver und akquisitorischer Produkteigenschaften werden sich beispielsweise konkurrierende Marken der gleichen Produktart an unterschiedlichen Stellen des Feldes ansiedeln (vgl. Abb. 4 - 6). "Es wird wieder die Stelle sein, an der sich diejenigen Personen befinden, denen dieser Meinungsgegenstand am besten entspricht..."[3], bei denen Bedürfnismatrix und Imagepatrix möglichst lückenlos übereinstimmen[4]. Hierbei kennzeichnet die Bedürfnismatrix das aus verschiedenen

---

1 Die Bedeutung einzelner Merkmale läßt sich nicht generell bestimmen. Sie variiert vielmehr mit dem jeweiligen Meinungsgegenstand, der Systemfunktion bzw. Persönlichkeitssphäre der Entscheidungsträger und der Verhaltenssituation, in der sich der Entscheidungsträger befindet. Vgl. Trommsdorf, V., Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln und München 1975, S. 12 ff.

2 "Der Meinungsgegenstand orientiert sich nicht,..., unmittelbar an den Polen des Systems, sondern seine Beziehung geht über die Individuen des Feldes, die erst ihrerseits in direkter Relation zu den Polen stehen." Spiegel, B., Die Struktur..., a.a.O., S. 28.
Zur Messung, Darstellung und Problematik von Produkt-und Herstellerimages vgl.: Greene, P. E. und Wind, Y., New Way to measure consumer's judgement, in: HBR, July/August 1975, S. 107 ff.; Haase, H., Produkt- und Firmenimage - Bausteine für Marktforschungsanalysen, in: Chemische Industrie, 1974, H. 1, S. 57 ff.; Johannsen, U., Image und Imageplanung, in: FfH - Mitteilungen, Neue Folge 1973, H. 5, S. 3 ff.; Magyar, K., Produkt-, Marken- und Firmenimage, in: Management Enzyklopädie Taschenbuchausgabe 1975, S. 2724 ff.; Weihrauch, J. Bestimmungsfaktoren des Produktimage, in: Der Markenartikel, 2/74, S. 69 f.
Einstellungen und Images sind immer dann besonders verhaltensrelevant, wenn der Zugang zur objektiven Beschaffenheit des Meinungsgegenstandes nur schwer möglich ist. Vgl. Spiegel, B., Die Struktur..., a.a.O., S. 37.

3 Spiegel, B., Die Struktur..., a.a.O., S. 51.

4 Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E. und Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 50; Spiegel, B., Die Struktur..., a.a.O., S. 68.

verhaltensrelevanten Dimensionen bestehende Idealprofil der Marken einer Produktgattung. Die Imagepatrix kennzeichnet das konsumentenindividuelle reale Vorstellungsbild über die Bedürfnisbefriedigung durch die jeweilige Marke.

Nun bestimmt sich die Anhängerschaft nicht nur nach der Entfernung zwischen Käufer und Marke, also der semantischen Distanz im sozialpsychologischen Feld. Der Aufforderungscharakter einer Marke, das ist die Größe, die in Richtung auf die Handlungsauslösung (Wahl der "besten" Alternative) wirksam wird[1], wird zusätzlich entscheidend durch die Aufforderungsgröße determiniert. Die Aufforderungsgröße setzt sich aus zwei Komponenten zusammen. Die eine ist der primäre Aufforderungswert als Äquivalent der Bedürfnishöhe. Die andere Komponente sind spezielle, positiv oder negativ wirkende Zusatzaufforderungswerte, in denen die konsumentenindividuellen akquisitorischen Potentiale der Marken (Marktleistungen) zum Ausdruck kommen. Der Aufforderungscharakter ist dann definiert als das Verhältnis von Aufforderungsgröße zu semantischer Distanz[2].

Für den Käufer K (vgl. Abb. 5) besitzt die Marke 2 in der Position 1 (M_{21}) trotz der geringen Aufforderungsgröße (s. Pfeilhöhe) auf Grund der geringeren semantischen Distanz im Vergleich zu M_1 ($KM_{21} < KM_1$) den größeren Aufforderungscharakter ($\gamma_1 < \gamma_{21}$). Demgegenüber wählt der Käufer K die Marke 1, wenn sich die Position von Marke 2 in Richtung M_{22} über M_{22} hinaus bewegt (z.B. M_{23}, da $\gamma_1 > \gamma_{23}$). Dabei haben sich weder die semantische Distanz M_1K noch die Aufforderungsgröße von M_1 oder M_2 verändert. Der Markenwechsel ist lediglich auf die veränderte Position der Konkurrenz-Marke M_2 (M_{21} M_{23}) zurückzuführen. Nimmt Marke 2 die Position M_{22} ein, so besitzen M_1 und M_2 für den Käufer K den gleichen Aufforderungscharakter ($\gamma_1 = \gamma_{22}$). K befindet sich dann gerade auf der Grenzlinie im sozialen Feld.

---

1 Vgl. Spiegel, B., Gradientenmodelle..., a.a.O., S. 22.

2 Zum Aussagegehalt dieser Ausführungen über Marktstellung und konkurrenzorientierte Marketing-Programmplanung vgl. S. 67 ff. dieser Arbeit.

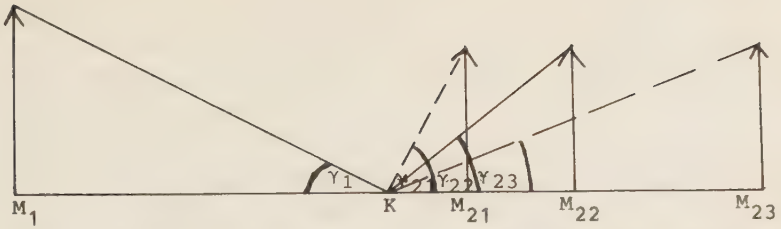


Abb. 5: Vergleich der Aufforderungscharaktere zweier Marken bei einem Käufer

Es bedeuten:

$\overset{\uparrow}{M}_{K}^{ji}$	Aufforderungsgröße der Marke j Position i der Marke j Position des Käufers
$\overline{KM}_j$	Semantische Distanz zwischen Käufer und Marke j
$\overline{M_1 M_{21}}$	Semantische Distanz zwischen den konkurrierenden Marken (Markenähnlichkeit)
γ_{ji}	Aufforderungscharakter der Marke j in der Position i

Faßt man jetzt alle Personen (Anhänger und Indifferente) eines homogenen Marktsegmentes in einem sozialen Feld zusammen, so ergibt sich über die Stellung der Mitglieder des sozialen Feldes die Position und Zuordnung der konkurrierenden Marken. Abbildung 6 zeigt an einem Beispiel die Positionen der Personen und Meinungsgegenstände in einem zwischen zwei verhaltensrelevanten Dimensionen F_1 und F_2 aufgespannten sozialen Feld.

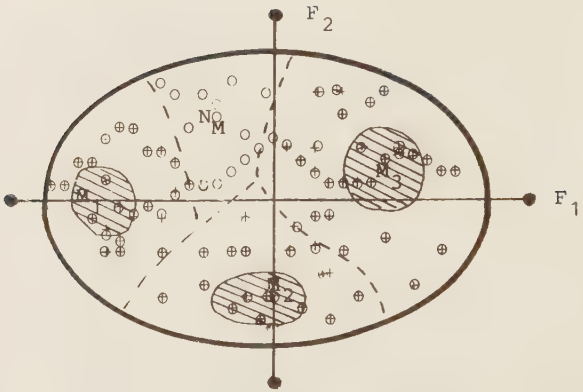


Abb. 6: "Marktstellung" konkurrierender Marken im sozialen Feld

Es bedeuten:

M_i	Bereich der spontanen Anhänger der Marke i
--	Verhaltensrelevante Grenzlinie zwischen den Anhängern konkurrierender Marken
⊕	Anhänger einer Marke
O	Indifferente[1]
N_M	Manifeste Marktnische bzw. Marktlücke
F_1, F_2	Dimensionen des sozialen Feldes

1 Nicht-Informierte und Ablehner wurden nicht abgebildet.

Aus dem hier nur in seinen Grundzügen kurz skizzierten Spiegelschen Modell lassen sich eine Reihe von Erkenntnissen über die Marktstellung konkurrierender Hersteller und wichtige Ansatzpunkte für die konkurrenzorientierte Marketing-Programmplanung gewinnen:

- Für das betrachtete "soziale Feld" (Gesamtmarkt bzw. einzelne Marktsegmente) lassen sich die relevanten Dimensionen (vgl. auch F_1 und F_2 in Abb. 6) aufzeigen, in denen sich die Meinungsgegenstände, also die Konkurrenten bzw. die von ihnen angebotenen konkurrierenden Marktleistungen (Marken) unterscheiden. Die konkreten verhaltensrelevanten Dimensionen stellen aber die ersten differenzierten Informationen für die innerhalb eines konkurrenzorientierten Marketing-Programms besonders wirkungsvollen absatzpolitischen Aktionsparameter dar.

- Die Größe des absoluten Marktanteils ist weniger von der Zahl der im Feld vertretenen Konkurrenten abhängig, als vielmehr von der Distanz zwischen den konkurrierenden Marktleistungen und ihren jeweiligen Aufforderungsgrößen (vgl. Abb. 5). Je größer also der Aufforderungscharakter einer Marke absolut und im Verhältnis zu denjenigen der Konkurrenzmarken, desto besser c. p. die Marktstellung der Marke im Segment[1]. Daraus folgt, daß auch innerhalb des "sozialen Feldes" die Marktstellung einer Marke gegenüber den Konkurrenzmarken bei einzelnen Nachfragern variiert: Mit einer Annäherung an den Grenzbereich zu anderen Marken nimmt sie sowohl absolut als auch im Verhältnis zu eben diesen konkurrierenden Marken ab, zum Kern ihrer spontanen Anhänger hin jedoch zu (vgl. die schraffierten Flächen M_i in Abb. 6). Letzteres bedeutet

---

1 Der Aufforderungscharakter wird also an dieser Stelle als Indikator der Marktstellung verwendet.

für die konkurrenzorientierte Gestaltung des Marketing-Mix, daß insbesondere die Käufer(-gruppen) im Grenzbereich konkurrierender Marken als vergleichsweise leicht zum Markenwechsel hin beeinflußbare Zielgruppen zu betrachten sind.

- Die verhaltensrelevante Grenzlinie zwischen den Anhängerschaften konkurrierender Marken ergibt sich als Verbindungslinie derjenigen Punkte, in denen die Käufer gegenüber beiden Marken gerade den gleichen Aufforderungscharakter empfinden[1] ($\gamma_1 = \gamma_{22}$ in Abb. 5). Die Grenze bzw. der Grenzbereich mit einem geringen[2] "Aufforderungscharakter-Gleichgewicht" ist damit die schwächste, weil am stärksten gefährdete Stelle im "sozialen Feld". Hier können sich latente oder manifeste Nischen[3] (vgl. N_M in Abb. 6) offenbaren, wenn die Käufer an dieser Stelle des Feldes den konkurrierenden Marken als spontane Anhänger zufallen. Die Analyse des sozialen Feldes hinsichtlich der Aufforderungscharaktere der Käufer gegenüber konkurrierenden Marken läßt also die Region(en) erkennen, die mit großer Wahrscheinlichkeit eine erfolgreiche Plazierung der Neumarke zulassen. Auf diese Weise können also für die im Rahmen einer konkurrenzorientierten Marketing-Programmplanung wichtigen, aber nur sehr schwer erhebbaren Informationen über die Neuproduktpolitik gewonnen werden.

---

1 Spiegel bezeichnet diese Ausbreitungsfront als Äquipotentiallinie. Ansonsten bestimmen die "Isodynamen" mit dem Mindestaufforderungscharakter die Ausbreitung der Marke. Vgl. Spiegel, B., Die Struktur..., a.a.O., S. 115. Vgl. auch Abb. 55 S. 114.

2 Gering in Relation zu den Aufforderungscharakteren an anderen Stellen des Feldes.

3 In einer manifesten Nische sind die potentiellen Käufer unentschieden und wenden sich keiner der konkurrierenden Marken zu. Sind demgegenüber die Bedürfnisse stark genug, so wenden sich die Käufer der Marke mit dem höchsten Aufforderungscharakter zu. Die manifeste Nische schließt sich und wird zur latenten Nische. Vgl. Spiegel, B., Der Nischenbegriff in der Ökologie und Sozialpsychologie, in: GfM - Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, 13. Jg. 1967, Nr. 3, S. 73; derselbe, Die Struktur..., a.a.O.; S. 102 ff.

- Die Zahl möglicher Markenwechsler, die zu einer Umverteilung der Marktanteile führen kann und damit die Marktstellung der konkurrierenden Marken bedroht, ist abhängig von (vgl. auch Abb. 6)

  a) der Struktur des "sozialen Feldes" bzw. Marktsegmentes, und zwar der

     aa) Verteilung der Käufer im Marktsegment (Feldbesiedelung) bzw. der absoluten Zahl der Käufer im Einzugsbereich der Marken (vgl. die Kreise in Abb. 6).

     ab) Zahl der Käufer im Grenzbereich (vgl. die gestrichelte Linie in Abb. 6) zwischen den konkurrierenden Marken, da diese Käufer potentielle Markenwechsler sind.

     ac) Verteilung der konkurrierenden Marken im Marktsegment (vgl. die schraffierten Flächen M_1 in Abb. 6) und den sich daraus ergebenden latenten u. manifesten Nischen.

  b) dem Einfluß, den das Marketing-Mix der Hersteller ausüben kann auf die[1]

     ba) Veränderung (Erhöhung) der Aufforderungsgröße (Attraktivität) ihrer eigenen Marke durch die Verbesserung objektiver oder akquisitorischer Produkteigenschaften

     bb) Verringerung der semantischen Distanz zwischen Käufer und Marke durch

        bba) eine Veränderung der Positionierung ihrer jeweiligen Marke in Richtung auf bestimmte Konsumentengruppen, wodurch sie zwangsläufig von anderen Konsumentengruppen wegbewegt wird[2].

        bbb) eine Veränderung der Position einzelner Käufergruppen in Richtung auf die eigene Marke durch Beeinflussung des Idealimages der Marke bzw. der verhaltensrelevanten Dimensionen des Feldes.

---

1 Vgl. Klenger, F., und Krautter, J., Simulation des Käuferverhaltens, Teil I., Werbewirkung und Käuferverhalten, Wiesbaden 1972, S. 49 ff.; Behrends, Chr., Die Erfassung der betrieblichen Marktkonstellation, a.a.O., S. 101 f.

2 In diesen Fällen gilt es, jeweils die Nettowirkung auf die eigenen Zielgrößen zu prognostizieren.

Dadurch werden auch die Distanzen der Käufer zu konkurrierenden Marken verkleinert oder vergrößert[1].

Aus den zuletzt (unter a und b) gemachten Ausführungen wird für die konkurrenzorientierte Marketing-Programmplanung zweierlei deutlich: Erstens steigt mit einer wachsenden Zahl möglicher Markenwechsler c. p. die Entscheidungsinterdependenz, also das Erfordernis, den Einsatz der Marketing-Instrumente konkurrenzorientiert zu planen. Zweitens ist gerade unter diesem Aspekt eine psychologische Marktanalyse besonders aussagekräftig, da sie Aufschluß darüber gibt, welche konkreten absatzpolitischen Maßnahmen in welchem Umfang in einem bestimmten Entscheidungsfeld zur Beeinflussung des Käuferverhaltens getroffen werden müssen, um eine Umverteilung der Marktanteile in Richtung auf die eigene Marke erfolgreich durchzusetzen.

Ermöglicht das psychologische Marktmodell das Erkennen der Hintergründe und Beeinflussungsmöglichkeiten in der Verteilung der Anhängerschaft, so kommen in der Verteilung bzw. Umverteilung der Marktanteile die Auswirkungen der aufgezeigten Einflußfaktoren zum Ausdruck. Der folgende Abschnitt widmet sich deshalb den Marktanteilen als quantitativen Maßgrößen der Marktstellung.

---

1 In diesen Fällen gilt es, jeweils die Nettowirkung auf die eigenen Zielgrößen zu prognostizieren.

42. Marktanteile

Durch den mengen- oder wertmäßigen Marktanteil[1] als bedeutungsvollen Maßstab der "quantitativen Marktstellung"[2] wird die Leistung des einzelnen an der Gesamtleistung aller im relevanten Markt tätigen Wettbewerber gemessen[3].

Als erste Schwierigkeit bei der Bestimmung der Marktanteile stellt sich die Abgrenzung des "relevanten Marktes" bzw. der "relevanten Konkurrenten", auf deren Problematik bereits im Rahmen der marktleistungs-, marktsegment- und zeitbezogenen Abgrenzung detailliert eingegangen wurde[4]. Zur Steigerung der Aussagefähigkeit der Marktanteile ist eine möglichst enge

---

1 Vgl. Kalussis, D., Marktorientierte Absatzpolitik, Wien und New York 1970, S. 15.

2 Das Denken in Marktanteilen ist für unregelmäßig gekaufte Konsumgüter, insbesondere Markenartikel sowie relativ homogene Investitionsgüter, von höherer Bedeutung als für sehr häufig gekaufte oder sehr stark differenzierte Güter. Diese Aussage stützt sich auf die Überlegung, daß das Kaufrisiko bei nicht so häufig gekauften Gütern größer ist. Der Käufer ist dann bereit, eine Risikoprämie zu zahlen, die im höheren Preis für das bekanntere Produkt mit höherem Marktanteil liegt. Vgl. Buzzell, R., Gale, D. und Sultan, R., Market share - a key to profitability, in: HBR, Jan./Feb. 1975, S. 97 ff., hier S. 102; Knoblich, H., Der Marktanteil als Unternehmensziel, in: Der Markt 1969, S. 57 ff., hier S. 63.

3 Vgl. Fuchs, R., Marktvolumen und Marktanteil, Stuttgart 1969, S. 133; derselbe, Marktanteils- und Feldanteilsberechnungen, in: Behrens, Chr. (Hrsg.), Handbuch der Marktforschung, Wiesbaden 1974, S. 643 ff.

4 Vgl. Abschnitt B, I., 2. dieser Arbeit.
Fuchs bemerkt dazu folgendes: "Die Frage, ob der Gesamtmarkt einer Branche oder die erwähnten Teilmärkte als Bezugsgröße für den Marktanteil einer Unternehmung zugrunde gelegt werden, ist u. a. für eine Auslegung des Kartellgesetzes, das den Begriff des Marktanteils nicht näher erläutert, von großer Bedeutung. § 23 GWB sieht die Meldepflicht für Unternehmen vor, wenn für eine bestimmte Art von Waren oder gewerblichen Leistungen ein Marktanteil von mindestens 20 % erreicht wird. Das Kartellamt vertritt dabei den Standpunkt, daß im Sinne des Kartellgesetzes nicht der Gesamtmarkt, sondern die einzelnen Teilmärkte zu berücksichtigen sind. Nach dieser Ansicht bestehen beispielsweise bei der Automobilindustrie Teilmärkte für Personenkraftwagen, Lastkraftwagen, Omnibusse und Sonderfahrzeuge. Das Kartellamt verlangt weiter eine Aufgliederung dieser Märkte für Kleinwagen, Mittelklassewagen und große Wagen." Fuchs, R., Marktvolumen und Marktanteil, a.a.O., S. 137; vgl. auch Montgomery, D. B. und Silk, A.J., Estimating Dynamic Effects of Market Communi-

Abgrenzung des Marktes anzustreben. Dabei ist das Homogenitätsprinzip[1] einzuhalten. Dies bedeutet, daß bei der Ermittlung von Markt- und Absatzvolumen hinsichtlich der verwendeten Abgrenzungskriterien Kongruenz besteht[2]. "Erst wenn klar ist, auf welchen Gesamtmarkt, für welche Distributionswege, welche Handelsstufen, welche Einheiten und welchen Zeitabschnitt sich der Marktanteil bezieht und aus welcher Erhebungsquelle er kommt, ist er eine aussagefähige Größe."[3]

In aller Regel werden die Marktanteile eines Herstellers für die[4]

- Branche insgesamt,
- wesentliche Produktgruppen,
- wichtige Einzelerzeugnisse,
- einzelne Produktvarianten,
- verschiedene Absatzgebiete und
- bedeutsame Kundenkreise

zum Teil erheblich divergieren[5]. Die entsprechenden "Partialmarktanteile"[6] geben damit die quantitative Marktstellung im jeweiligen Marktsegment an. Der Globalmarktanteil und damit die Marktstellung im Gesamtmarkt ergeben sich durch

---

1 Vgl. Leitherer, E., Betriebliche Marktlehre, Stuttgart 1974, S. 181.

2 Wird zur Bestimmung des Marktvolumens auf Panels zurückgegriffen, so ist darauf zu achten, daß auch alle Komponenten des Marktvolumens erfaßt werden, z. B. Inländer- und Ausländerhaushalte beim Verbraucherpanel, sämtliche Organisationsformen des Groß- und Einzelhandels beim Handelspanel (Aldi?).

3 Träger, W., Der "Marktanteil" als vieldeutiges Marktdatum, in: Der Marktenartikel, 3/72, S. 74 ff., hier S. 76.

4 Vgl. Eichholz, R., Stellung und Aufgaben quantitativer Absatzmarktforschung (II.), Konkurrenzforschung, a.a.O., S. 93.

5 Häufig verwendete, weil geeignete Instrumente zur Ermittlung derart differenzierter Marktanteile sind Einzelhandels- und Haushalts-Panels, die von einer Vielzahl von Marktforschungsunternehmen, wie z. B. Nielsen, GfK, GfM, u.a. angeboten werden.

6 Vgl. Fuchs, R., Marktvolumen und Marktanteil, a.a.O., S. 137.

Addition der mit ihrem Marktsegmentvolumen gewichteten Partialmarktanteile.

Die zwischen dem mengen- und wertmäßigen Marktanteil auftretenden Divergenzen führen zu der Frage: "Was ist eigentlich maßgeblich für die Marktposition, der mengenmäßige oder der wertmäßige Marktanteil?"[1] Aus der Sicht des Marketing-Managements ist die Entscheidung für den mengen- oder wertmäßigen Marktanteil primär davon abhängig, ob als Unternehmens- und Spartenziele Absatz- bzw. Mengenziele oder Umsatz- bzw. Wertziele formuliert worden sind. Unabhängig davon sollten beide Marktanteilsgrößen immer dann in die Analyse einbezogen werden, wenn innerhalb eines Gesamt-, Teil- oder Produktmarktes, die Erzeugnisse durch hohe qualitative und preisliche Heterogenität gekennzeichnet sind[2]. Dies gilt vor allem für Markenartikel gegenüber markenlosen Produkten und Handelsmarken sowie bei hoher und wiederholter Rabattgewährung. Große Abweichungen des mengen- vom wertmäßigen Marktanteil weisen auf die unterschiedliche Preispolitik der Konkurrenten und die Existenz von Preissegmenten hin[3]. Sie lassen sich durch Bildung von Preisklassen bzw. -segmenten und die Bestimmung der jeweiligen Partialmarktanteile verringern. Dabei gilt es jedoch insbesondere zu berücksichtigen, daß sowohl Marktleistungen der gleichen als auch unterschiedlicher Preisklassen miteinander konkurrieren[4].

Ein Marktanteil bzw. Partialmarktanteil von x-Prozent sagt jedoch noch nichts darüber aus, ob ein Hersteller eine starke, gute, mittelmäßige oder schwache Marktstellung innehält.

---

1 Träger, W., Der "Marktanteil" als vieldeutiges Marktdatum, a.a.O., S. 75.

2 Vgl. Magyar, K. M., Marktziele..., a.a.O., S. 119.

3 Vgl. z. B. die fünf Preissegmente im Universalwachsmittelmarkt: Hochpreis-, oberes Mittelpreis-, Mittelpreis-, Billigpreis- und Billigstpreissegment.

4 Geht man beispielsweise von einer Preissenkung aus, so werden - ohne Berücksichtigung der Konkurrenz-Reaktion - einerseits die Käufer von anderen Marken des gleichen Segments abgezogen, andererseits wird u. U. in das nächstniedrige Preissegment eingedrungen und die dortigen Käufer werden zum Markenwechsel angeregt.

Erste Bezugsgröße ist immer die absolute Höhe des dem jeweiligen Marktanteil zugrundeliegenden Marktvolumens. Zum zweiten ist die Verteilung der Marktanteile auf die führenden Konkurrenten[1] ausschlaggebend (vgl. Tabelle[2] 5 und Abbildung 7).

mengenmäßige Marktanteile (in %)	Markt 1	Markt 2
der 2 größten Hersteller	62	23
der 5 größten Hersteller	85	42
der 8 größten Hersteller	95	55
aller Firmen, die einzeln weniger als 2 % besitzen	5	42

Tabelle 5: Verteilung der Marktanteile auf die Konkurrenten in zwei Märkten

Die Marktanteilswerte der Tabelle 5 verdeutlichen, daß beispielsweise ein Marktanteil von 10 % dem Hersteller gegenüber den übrigen führenden Herstellern in Markt 1 nur eine mittelmäßige, in Markt 2 dagegen eine starke bis gute quantitative Marktstellung verschafft. Vergleicht man andererseits die Marktanteile der 8 führenden Hersteller mit denjenigen aller Firmen, die einzeln weniger als 2 % besitzen, so zeigt sich in Markt 1 eine wesentlich stärkere Marktstellung der führenden Hersteller zu allen anderen als in Markt 2.

---

1 Zur Messung und Bedeutung der Größenverteilung der "führenden Unternehmen" vgl. Marfels: "After all an industry with a small number of leading firms and a 'competitive fringe" of small firms ist more likely to collude than an industry with more evenly spread firm sizes. This being so, the competitiveness of an industry is determined by the size distribution of the largest firms." Marfels, C., A New Look at the Structure of Oligopoly, in ZfgSt 1974, S. 249 ff., hier S. 249. Zum Zusammenhang zwischen Preisführerschaft und asymmetrischem Oligopol vgl. auch: Seitz, T., Preisführerschaft im Oligopol, Köln und München 1965, S. 142 ff.

2 Vgl. Magyar, K. M., Marktziele einer neuzeitlichen Unternehmenspolitik, a.a.O., S. 166, Tabelle 8.

Für die in Tabelle 5 enthaltenen Marktanteilswerte sollen nun die Marktanteilsprofile in Markt 1 und Markt 2 graphisch dargestellt werden. In Abbildung 7 werden als Bezugsgröße die 8 führenden Hersteller des jeweiligen Marktes gewählt, um das zwischen diesen bestehende Marktanteilsgefälle transparent zu machen[1]. Je größer die Abweichung der Konzentrationskurve von der Gleichverteilungskurve, desto größer das Marktanteilsgefälle zwischen den führenden Herstellern und desto stärker divergierend das Ausmaß der quantitativen Marktstellung zwischen den Herstellern.

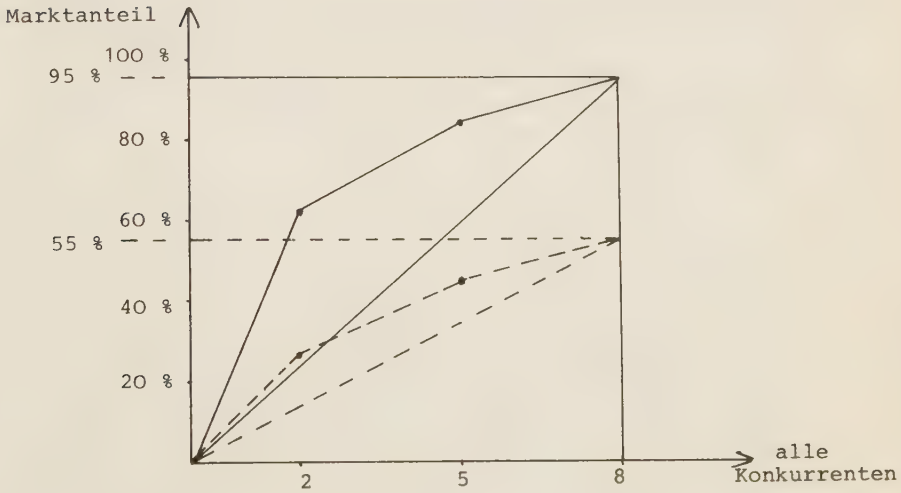


Abbildung 7: Marktanteilsprofile für die führenden (8) Hersteller in 2 Märkten. Markt 1: —— Markt 2: ---

1 Eine Darstellung auf 100 %-Basis ist mit den in Tabelle 5 enthaltenen Daten deshalb unmöglich, da die Gesamtzahl der Konkurrenten nicht bekannt ist.

Zur Bestimmung der Marktstellung ist schließlich auch noch auf die komperativ-statische Analyse der Marktanteile zurückzugreifen. Setzt man den Marktanteil eines Herstellers zum Zeitpunkt t zu dem in der Vorperiode (t - 1) ins Verhältnis, so gibt dieser sg. Absatzerfolgskoeffizient[1] Ausmaß und Richtung der zeitlichen Veränderung der eigenen quantitativen Marktstellung im betrachteten Markt an[2]. Ein Absatzerfolgskoeffizient von größer 1 (wachsende Marktstellung) für einen Hersteller bedeutet jedoch immer zugleich einen Koeffizienten von kleiner 1 (sinkende Marktstellung) für alle anderen Wettbewerber zusammen[3].

Werden die Absatzerfolgskoeffizienten der führenden Konkurrenten aus den weiter oben angeführten Gründen disaggregiert erfaßt und für den Gesamtmarkt als auch einzelne Marktsegmente vergleichend gegenübergestellt, so lassen sich folgende Faktoren erkennen:

---

1 Vgl. Leitherer, E., Betriebliche Marktlehre, a.a.O., S. 179 f.; Meseberg, D., Probleme und Verfahren der Marktanteilsmessung, in Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 6. Jg., 1960, S. 218 ff.

2 Vgl. Greipl, E., Bestimmung und Würdigung von Marktanteilen, in: Böcker, F. und Dichtl, E., Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin 1975, S. 110 f., hier S. 111.

3 Dies gilt unter der Voraussetzung, daß die Summe der Marktanteile sämtlicher Wettbewerber gleich Eins ist. Vgl. Fuchs, R., Marktvolumen und Marktanteil, a.a.O., S. 133.

- Ausmaß und Richtung der Veränderung der Marktstellung bestimmter Konkurrenten[1],
- Stärken und Schwächen in der Marktstellung der Konkurtenten nach Segmenten,
- Markteintritt bisher potentieller Konkurrenten und
- teilweises oder vollständiges Ausscheiden aktueller Konkurrenten.

5. Zusammenfassung

Werden über die Betrachtung marken- und produktbedingter Interdependenzen hinaus absolute und relationale Sturkturmerkmale von Wettbewerbern erhoben, zu denen der betrachtete Hersteller in Verwendungs-, Kaufkraft- oder potentieller Konkurrenz steht, so wird die Konkurrenzforschung zweifelsohne an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit stoßen. Deshalb ist in praxi die Gruppe der als "relevant" bezeichneten Konkurrenten relativ

---

1 Über einen Zeitraum von mehreren Planperioden kann das Ausmaß der Marktanteilsumverteilung für die Gesamtheit aller n Marken - als Ausdruck der Wettbewerbsintensität in einem Markt - z.B. durch den Hymer-Pashigian-Index bestimmt werden. Er mißt die gewichtete Summe der absoluten Abweichungen der Marktanteile aller n konkurrierenden Marken zwischen zwei Zeitpunkten und ist definiert als:

$$(1)\quad HP = \sum_{i=1}^{n} \left| m_{i,T} - m_{i,1} \right| \; m_{i,1} \cdot 100\ \%$$

Es bedeuten:
HP = Hymer-Pashigian-Index
$m_{i,t}$ = Marktanteil der Marke i in Periode t
T = Horizontperiode
n = Zahl der konkurrierenden Marken

Vgl. Lambin, J.-J., Naert, Ph. A. und Bultez, A. V., Optimal Marketing Behavior in Oligopoly, Working Paper No. 24, 1973 des European Institute for Advanced Studies in Management, S. 15, 34, 46 f.; Lambin, J.-J., Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly over time, Amsterdam 1976, S. 118 ff.; Hymer, S. und Pashigian, P., Turnover of Firms as a measure of Market Behavior, in: The Review of Economics and Statistics, Vol. XLIV, 1962, S. 82 - 87, zitiert bei Lambin, J.-J., Naert, Ph. A. und Bultez, A. V., a.a.O., S. 22.

eng zu fassen. Für die als relevant identifizierten Konkurrenten wird innerhalb der Analyse der Marketing-Situation versucht, alle wesentlichen Strukturmerkmale sowie die Bestimmungsfaktoren aufzuzeigen, die für die Erklärung und Prognose ihrer marktgerichteten Ziele und Verhaltensweisen ursächlich von Bedeutung sind. Dabei wird darauf hingewiesen, daß die Ziel- und Verhaltensrelevanz der einzelnen Merkmale sowohl im Zeitablauf als auch mit dem Entscheidungsproblem erheblich divergiert. Aufgabe der weiteren Darstellung wird es sein, die aus der Sicht des Herstellers relevanten Marketing-Ziele und Marketing-Verhaltensweisen des Konkurrenten im Detail zu analysieren.

II. Analyse der Marketing-Ziele und Marketing-Strategien der Konkurrenten als Ausgangspunkt der Ziel- und Strategienwahl des Herstellers

Im Mittelpunkt der bisherigen Betrachtung stand das Ziel, die relevanten Konkurrenten eines konkreten Marktes unter Verwendung marktleistungsbezogener, räumlich-geographischer und zeitbezogener Kriterien zu bestimmen. Aus der Gruppe der relevanten Konkurrenten konnten dann die wichtigsten Konkurrenten anhand ihrer Marktstellung identifiziert werden. Die Marketing-Ziele und Marketing-Verhaltensweisen dieser Hauptkonkurrenten gilt es nun aus der Sicht des betrachteten Herstellers bei der Planung der eigenen absatzpolitischen Ziele und Strategien zu berücksichtigen.

1. Ziele und Zielinterdependenzen

Für die Suche, Auswahl und Bewertung alternativer Marketing-Mixe liefern die Ziele des Herstellers, speziell seine Marketing-Ziele die wesentlichen Informationen[1]. Geht man von der Existenz pluralistischer Unternehmensziele aus, so kann in Anlehnung an eine "empirisch realistische Zielfixierung"[2] von einem Hersteller-Zielsystem, bestehend aus den interdependenten Zielinhalten[3]

---

1 Zum Begriff der "Zielinformation" vgl. Meffert, H., Artikel: Marketing, a.a.O., S. 401.

2 Knoblich, H., Der Marktanteil als Unternehmensziel, in: Der Markt, 1969, S. 57 ff., hier S. 58.

3 Vgl. Pümpin, C., Langfristige Marketingplanung, a.a.O., S. 27 f.; Bloom, P. und Kotler, Ph., Strategies for high market-share companies, in: HBR, Nov./Dec. 1975, S. 63 ff., hier S. 65; Wind, Y. und Claycamp, H. J., Planning Product line Strategy: A Matrix Approach, in: JoM (Vol. 40) 1976, S. 2 ff.

- Rendite (als Ausdruck der Wirtschaftlichkeit des investierten Kapitals),
- Umsatz (als Maßstab der absoluten Größe im "Markt") und
- Marktanteil (als Maßstab der relativen Größe im "Markt")

ausgegangen werden.

Gleicht die Zielbildung bei den zuständigen Entscheidungsträgern in der Unternehmung einem multitemporalen Prozeß[1], so sollten - insbesondere in einem durch Wettbewerb gekennzeichneten Entscheidungsfeld - die Zieldimensionen des Herstellers insgesamt oder partiell veränderten Marketing-Situationen und/oder absatzpolitischen Verhaltensweisen der Konkurrenten angepaßt werden[2]. Im folgenden wird nun ausführlich diskutiert,

- warum sich gerade der "Marktanteil" als Zielinhalt des Herstellers in einer durch Wettbewerb gekennzeichneten Markt-Situation eignet,
- welche unterschiedlichen Marktanteilsziele in konkreten Markt-Situationen gewählt werden können und welche Auswirkungen das auf den Erreichungsgrad der anderen Hersteller-Ziele hat,
- inwieweit die mutmaßlichen Unternehmens- und Marketing-Ziele der Konkurrenten als Determinanten in die Marketing-Ziel- und Marketing-Programm-Planung des Herstellers eingehen,

---

1 Multitemporal i.d.S., daß die Zielbildung kein einmaliger Vorgang ist, sondern auch noch während der Entscheidungsprozesse stattfindet. Vgl. Hamel., W., Zieländerungen im Entscheidungsprozeß, Tübingen 1974.

2 Hiermit wird der Problemkreis der Zielsetzungsflexibilität des Marketing-Planungssystems angesprochen. Vgl. Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, Habilitationsschrift München 1968, S. 124; derselbe, Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in: ZfB 39. Jg. 1969, S. 779 ff., hier S. 787; Hamel, W., Zieländerungen im Entscheidungsprozeß, a.a.O., S. 14 ff.

- und in welcher Weise - aufbauend auf den obigen Informationen - die Ziele des Herstellers gegenüber den Konkurrenten systematisch spezifiziert werden können.

Den Ausgangspunkt der weiteren Betrachtung bildet also die Diskussion der Bedeutung des "Marktanteils" als wesentlicher Zielinhalt des Herstellers, die Formulierung unterschiedlicher Marktanteilsziele und die Analyse der Dependenzen zwischen Marktanteilszielen und Renditestreben.

11. Bedeutung und Konsequenzen der Verfolgung von Marktanteilszielen in Konkurrenz-Situationen

Während Umsatz- und Renditeziele primär innengerichtet sind, ist der Marktanteil eine außengerichtete[1], im Verhältnis zu den übrigen Wettbewerbern definierte, Zielgröße. Wachstum des Marktanteils bedeutet eine Verbesserung der "quantitativen Marktstellung" des Herstellers[2], die durch überproportionale Umsatzsteigerung, unterproportionalen Umsatzrückgang oder auch Stabilität bei sinkendem Marktvolumen erreicht wird.

Die besondere Bedeutung des Marktanteils als Maßgröße der Marktreaktion innerhalb einer konkurrenzorientierten Marketing-Planung liegt in ihrer kompetitiven Reagibilität. Darunter soll ihre Veränderlichkeit in Abhängigkeit von einzelnen oder allen kontrollierten Marketing-Aktivitäten eines oder einer Mehrzahl von Konkurrenten verstanden werden. Demgegenüber werden exogene Faktoren[3], wie

---

1 Vgl. Magyar, K. M., Marktziele..., a.a.O., S. 23 f., 119 ff.

2 Vgl. Abschnitt B, I., 4 , S. 57 ff. dieser Arbeit.

3 Ursächlich kann hier z.B. von Veränderungen sozioökonomischer oder makroökonomischer Faktoren ausgegangen werden.

- Trend,
- Konjunktur,
- Saison und
- Zufall

soweit sie überwiegend gleichmäßig Umsatz- und Gewinnziele aller Hersteller beeinflussen, in ihrer Wirkung auf den Marktanteil ausgeschaltet[1]. Diesen Vorteilen, die mit der Verwendung des Marktanteils als Zielinhalt einer konkurrenzorientierten Marketing-Programmplanung verbunden sind, steht der Nachteil gegenüber, daß mit der Maßgröße Marktanteil wirkungsbedingte Markterweiterungs- oder Marktdegressionseffekte nicht erfaßt werden können und deshalb Marktanteilsziele immer in Bezug auf Umsatz- bzw. Absatzziele konkretisiert werden müssen.

Für die Verwendung des Marktanteils als Zielinhalt spricht auch die Tatsache, daß Marktanteilsziele sich häufig mit dem in der betrieblichen Praxis wichtigen Renditeziel der Unternehmung verbinden lassen. Empirisch konnte eine hohe positive Korrelation zwischen Marktanteil und langfristigem ROI[2] nachgewiesen werden (vgl. Abb. 8). So entsprach in einer Untersuchung[3] in 57 Unternehmen[4] eine Differenz von 10 % im Marktanteil einer solchen von etwa 5 % beim langfristigen ROI[5]:

---

1 Vgl. Montgomery, D.B. und Silk, A.J., Estimating Dynamic Effects of Market Communications Expenditures, in: MS, 1972, S. -B-485 ff., hier S. 487; Wildt, A. R., Multifirm Analysis of Competitive Decision Variables, in: JoMR, 1974, S. 50 ff., hier S. 52; Greipl., E., Bestimmung und Würdigung von Marktanteilen, in: Böcker, F. und Dichtl, E. (Hrsg), Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin 1975, S. 101 ff., hier S. 109 f.

2 ROI, hier definiert als das Verhältnis von Betriebsgewinn vor Steuern zur Summe aus Eigen- und Fremdkapital. Vgl. Buzzell, R. D., Gale, B. T. und Sultan, R.G., Market share - a key to profitability, in: HBR, Jan./Feb. 1975, S. 105.

3 Vgl. ebenda, S. 97 ff.; dieselben, Market share, Profitability, And Business Strategy, Marketing Science Institute, Working Paper, August 1974, p-21, S. 3 und 21.

4 "During 1973, 57 major North American corporations supplied financial and other information on 620 individual 'business' for the three-year period 1970 - 1972". Ebenda.

5 Vgl. ebenda, S. 98, Exhibit I .

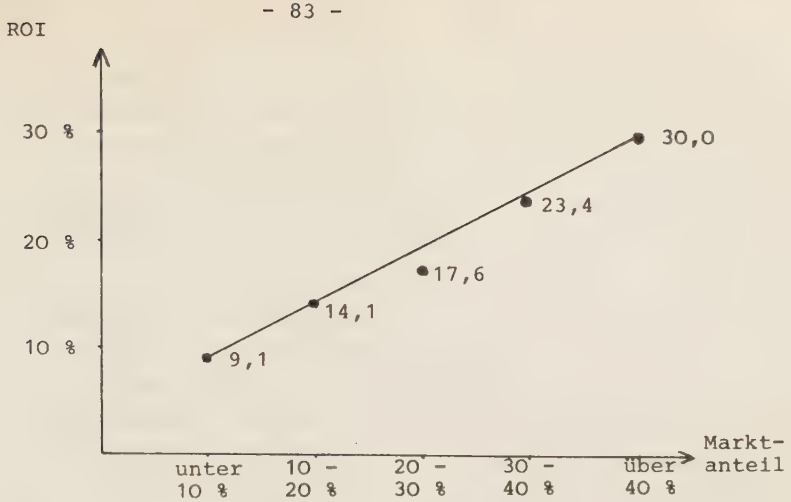


Abb. 8: Beziehung zwischen Marktanteil und ROI

Ursächlich kann dieser Zusammenhang dadurch erklärt werden, daß der intensivierte Marketingmitteleinsatz - in gewissen Grenzen - zu überproportional wachsenden Umsätzen und Marktanteilen führt, so daß die Marketingkosten im Verhältnis zum Umsatz fallen bzw. die Umsatzgewinnrate steigt. Daneben lassen sich eine verbesserte Kapitalausnutzung sowie geringere Produktions- und Lagerkosten in Relation zum Umsatz bei höheren Marktanteilen empirisch nachweisen[1]. Darüber hinaus wird auch auf den zwischen Marktanteil und Marktstellung bzw. Marktmacht[2] bestehenden Zusammenhang hingewiesen: eine starke Marktstellung ermöglicht eine bessere Ausschöpfung des Gewinnpotentials eines Marktes.

---

1 Vgl. Buzzell, R. D., Gale, B. T. und Sultan, R. G., Market share - a key to profitability, a.a.O., S. 99, Exhibit II.

2 Vgl. ebenda, S. 98: "... their size permits them to bargain more effectively, 'administer' prices, and, in the end, realize significantly higher prices for a particular product."

Eine unkritische Extrapolation der in Abbildung 8 dargestellten Beziehung ist jedoch problematisch[1]. Bei weiter intensiviertem Marketinginstrumenteeinsatz wird aufgrund wachsenden Marktwiderstandes, verursacht durch Konkurrenten, Käufer und Handel, deren Organisationen sowie staatliche Institutionen[2], nur noch mit degressiv steigenden oder bereits sinkenden Umsätzen und Marktanteilen zu rechnen sein. Dadurch wird der langfristige Gewinn bei steigenden Kosten negativ beeinflußt. Deshalb sollte unter langfristigem Aspekt die Zielsetzung "Marktanteilsmaximierung" in "Marktanteilsoptimierung" umformuliert werden. Optimal ist ein Marktanteil in einem bestimmten Produkt-Markt dann, "when a departure in either deviation from the share would alter the long-run profitability or risk (or both) in an unsatisfactory way."[3]

Letztlich bedeutet dies nichts anderes, als daß die im Markt verfolgte Marktanteilszielsetzung primär vom bereits erreichten Marktanteil, also von der "quantitativen" Marktstellung des Herstellers und der "Lebenszyklusphase" des Produktes abhängig sein sollte. Tabelle 6 zeigt die empirisch ermittelten Konsequenzen auf den kurz- bis mittelfristigen ROI[4], die die Verfolgung der Ziele[5]

---

1 Vgl. Bloom, P. N. und Kotler, Th., Strategies for high market-share companies, in: HBR, Nov./Dec. 1975, S. 63 ff.; Fruhan, W. E., Pyrrhic victories in fights for market share, in: HBR, Sept./Oct. 1972, S. 100 ff.

2 Man denke beispielsweise an die Bestrebungen des Konsumerismus. Vgl. Meffert, H., Konsumerismus - Merkmale, Forderungen und Auswirkungen - in: Meffert, H. (Hrsg.), Marketing heute und morgen, Wiesbaden 1975, S. 459 ff. Ein weiteres Beispiel sind Gesetzgebungsmaßnahmen. Vgl. NN., Gesetzentwurf gegen Ölfirmen, in: FAZ v. 3. April 1976, Nr. 80, S. 11.

3 Bloom, P. N. und Kotler, Ph., Strategies ..., a.a.O., S. 65.

4 Die ROI-Werte ergaben sich auf der Basis eines Dreijahres-Durchschnitts.

5 Vgl. ebenda, S. 102 ff.; Bloom, P. N. und Kotler, Ph., Strategies for high market-share companies, a.a.O., S. 67 ff.

- Marktanteils-Wachstum
- Marktanteils-Erhaltung
- Marktanteils-Abschöpfung

für die Hersteller in Abhängigkeit von ihrer bisherigen "quantitativen" Marktstellung haben[1]:

Marktanteils-Ziel / Marktanteil	A Wachstum (Differenz (D): D > 2 %)	B Erhaltung (Differenz (D): - 2 % < D < + 2 %)	C Abschöpfung (Differenz (D): D < - 2 %)
< 10 %	7,5 %	10,4 %	10,0 %
10 - 20 %	13,3 %	12,6 %	14,5 %
20 - 30 %	20,5 %	21,6 %	9,5 %
30 - 40 %	24,1 %	24,6 %	7,3 %
> 40 %	29,6 %	31,9 %	32,6 %

Tabelle 6 : Wirkung der Marktanteilsziele auf den ROI in Abhängigkeit von der "quantitativen" Marktstellung

Die Ergebnisse der Tabelle 6 lassen sich beispielsweise wie folgt erläutern:

M a r k t a n t e i l s - W a c h s t u m s - Z i e l e (vgl. Spalte A) sind im Durchschnitt für alle Hersteller, insbesondere jedoch für die mit kleinen oder großen Marktanteilen, mit Einbußen im kurz- bis mittelfristigen ROI verbunden. Sie lassen sich relativ leicht in wachsenden

1 Vgl. Buzzell, R.D., Gale, B.T. und Sultan, R.G., Market-share - a key to profitability, a.a.O., S. 104, Exhibit VI.

Märkten durchsetzen[1] und sind besonders wichtig für Hersteller mit kleinen Marktanteilen, um langfristig einen akzeptablen Mindest-ROI zu erreichen.

M a r k t a n t e i l s - E r h a l t u n g s - Z i e l e (vgl. Spalte B) führen für fast alle Hersteller zu einem vergleichsweise höheren ROI. Sie lassen sich besonders in gesättigten, festgefügten Märkten, in denen nur noch geringe Wachstumschancen zu verzeichnen sind, beobachten[2].

M a r k t a n t e i l s - A b s c h ö p f u n g s - Z i e l e (vgl. Spalte C) eignen sich insbesondere für Unternehmen mit starker Marktstellung (Marktanteil > 40 %) dazu, den kurz- bis mittelfristigen ROI weiter zu erhöhen, allerdings auf Kosten des langfristigen[3].

Erfahrungsgemäß sind Marktanteils-Wachstums-Ziele in wachsenden Märkten leichter durchzusetzen als in stagnierenden oder rückläufigen Märkten. Deshalb sollten gerade Wachstumsphasen dazu genutzt werden, die Marktanteile soweit wie möglich zu eigenen Gunsten zu verschieben, selbst wenn damit ein über dem kurz- bis mittelfristigen Optimum liegender Marketingmitteleinsatz verbunden ist. In der weitaus längeren Reife- und Sättigungsphase der Märkte[4] lassen sich dann auf hohem Marktanteilsni-

1 Vgl. Buzzell, R. D., Gale, B. T. und Sultan, R. G., Market share - a key to profitability, a.a.O., S. 103; Fruhan, W. E. Pyrrhic victories in fights for market-share, a.a.O., S. 102, Exhibit III.

2 Vgl. Buzzell, R. D., Gale, B. T. und Sultan, R. G., Market share - a key to profitability, a.a.O., S. 104; Gort, M., Analysis of Stability and Change in Market Shares, in: JPE, Vol. 71, 1963, Knoblich, H., Der Marktanteil als Unternehmensziel, a.a.O., S. 62 f.

3 Für alle anderen Unternehmensgrößen werden die gefundenen ROI Werte nicht auf bewußte Marktanteils-Abschöpfungs-Ziele, sondern auf negativ wirkende innerbetriebliche oder marktliche Ursachen zurückgeführt. Vgl. Buzzell, R. D., Gale, B. T. und Sultan, R. G., Market-share - a key to profitability, a.a.O., S. 105.

4 Vgl. hierzu Meffert, H., Interpretation und Aussagewert des Lebenszyklus-Konzeptes, a.a.O., S. 9 ff.

veau, in einer starken bis guten Marktstellung, die erfolgsträchtigeren Marktanteils-Erhaltungs- und -Abschöpfungs-Ziele verfolgen (vgl. Abbildung 8, Tabelle 6).

12. Zielsysteme konkurrierender Hersteller

"Where is our company going?"[1] - Where are our competitors going? kann man ergänzend zu Levitt und in Anlehnung an die empirische Untersuchung Wall's[2] als eine der wichtigsten Fragen einer konkurrenzorientierten Marketing-Planung ansehen.

Obwohl eingebettet in die gleiche Gesamtmarktsituation und Rahmenstruktur, sind die auf bestimmte Marktleistungen und Marktsegmente gerichteten Ziele doch von Hersteller zu Hersteller verschieden[3]. Die Ursachen liegen in den Unterschieden der absoluten und relationalen Strukturmerkmale der einzelnen Konkurrenten, insbesondere in der von diesen erreichten Marktstellung. Trotz der Schwierigkeiten, den Zielbildungsprozeß bei den einzelnen Konkurrenten nachzuvollziehen, sprechen die folgenden Gründe für eine möglichst detaillierte Kenntnis der Ziele[4] der Konkurrenten und ihre Integration in die eigene Marketing-Planung[5]:

---

1 Levitt, T., Innovation in Marketing, New York und London, 1962, S. 76.

2 Vgl. Wall, J. L., What the competition is doing: your need to know, a.a.O., S. 27 f.; vgl. auch S. 44 ff. dieser Arbeit.

3 Vgl. Kalussis, D., Marktorientierte Absatzpolitik, a.a.O., S. 20.

4 Vgl. die Abgrenzung aktueller und potentieller Konkurrenten in Abschnitt 24, S. 40 f. dieser Arbeit.

5 Eine Orientierung an den Preis- und Mengenzielen der Konkurrenz wird bereits in den preistheoretischen Modellen der Mikroökonomie praktiziert. Demgegenüber wird hier eine umfassendere und detailliertere Erforschung der Zielsysteme konkurrierender Hersteller propagiert.

Um im Rahmen gegebener Marktleistungsziele beurteilen zu können, ob, wann und womit die Konkurrenten im "Markt" wahrscheinlich reagieren, ist es erforderlich, deren Zieldimensionen exakter zu erforschen. Das Hauptproblem besteht an dieser Stelle primär in der Beschaffung aussagefähiger Informationen über die Ziele der Konkurrenten[1]. Die Informationsmöglichkeiten sind in der Regel als relativ schlecht zu beurteilen, da detaillierte Zielinformationen gerade wegen der Gefahr einer frühzeitigen Wettbewerberreaktion von den Konkurrenten geheimgehalten werden. Dennoch sind insbesondere Geschäftsberichte, Veröffentlichungen in der regionalen und überregionalen Wirtschaftspresse sowie Dokumentationen von Wirtschaftsverbänden und Industrie- und Handelskammern wichtige Quellen für die Gewinnung von Informationen über die Ziele der Konkurrenten.

Wird unterstellt, daß sich generelle Informationen über die Umsatz-, Absatz- und/oder Marktanteilsziele der Konkurrenten gewinnen lassen, so sollte versucht werden, diese zur Erhöhung ihrer Aussagefähigkeit weiter aufzubereiten. Eine Möglichkeit besteht beispielsweise in der vergleichenden Gegenüberstellung der Marketing-Ziele der führenden Konkurrenten eines Marktsegmentes, möglichst spezifiziert nach Konkurrenzmarken in unterschiedlichen Planperioden (vgl. Tabelle 7). Der zwischenbetriebliche dynamische Vergleich einzelner Marketing-Ziele kann über die Anspruchsniveaus der führenden Konkurrenten hinsichtlich ihrer absoluten und relativen Wachstumsziele[2] Aufschluß geben. Aggregiert man das angestrebte Ausmaß der Zielerreichung der führenden und sonstigen Konkurrenten, so ergibt sich daraus die "Summe der Individualpläne" aller Konkurrenten im definierten Marktsegment. Vergleicht man nun diese Summe mit einer auto-

---

1 Sollten einzelne oder alle Hersteller - was wettbewerbsgesetzlich verboten ist - ihre Ziele, insbesondere ihre langfristigen Investitions- und Innovationsziele abstimmen, so verringert sich selbstverständlich das Informationsproblem erheblich.

2 Auf die Darstellung und Analyse des Rendite-Ziels wird in Tabelle 7 verzichtet.

Produktgruppe: Marktsegment: Jahr:

Zieldimension: / Hersteller: Marken: Periode:				Umsatz		Absatz		Marktanteil	
				absolut	relativ+	absolut	relativ	absolut	relativ
führende Konkurrenten	KK 1	- Marke A	- t						
			\ t + 1						
		- Marke B	- t						
			\ t + 1						
	KK 2	- Marke N							
	KK N	- Marke X							
	Summe								
Sonstige Konkurrenten									
	Summe								
Summe der Individualpläne									
Autonome Prognose				Wachstum d. MV in DM	Wachstum d. MV in %	Wachstum d. MV in ME	Wachstum d. MV in %	1	Wachstum d. Marktvolum.
Abweichungen									

+ Prozentuale Veränderung gegenüber der Vorperiode

Tab. 7: Marketing-Ziele konkurrierender Hersteller im Vergleich

nomen Prognose[1] des wert- und mengenmäßigen Wachstums des Marktvolumens, so läßt ein derartiger Vergleich die Möglichkeit der Verwirklichung und das Ausmaß der Verknüpfung der Zielerreichungsgrade der Konkurrenten erkennen[2]. Denn je größer die Diskrepanz zwischen der Summe der individuellen Zielsetzungen einerseits und den Ressourcen des Marktes andererseits, desto größer wird auch der Interessengegensatz[3] zwischen den Konkurrenten: der Erfolg des einen wird zwangsläufig zum Mißerfolg des anderen.

Projektionieren, wie z. B. in der bereits zitierten Studie von Fruhan[4], zwei im Computermarkt tätige Hersteller derart expansive Marktanteilsziele, daß sie dadurch selbst bei einer Verdoppelung des Marktvolumens die Hälfte aller anderen etwa gleich großen Anbieter vom Markt verdrängen müßten, so muß man sich nach der Realitätsnähe ihrer Ziele fragen. Die eigenen (finanziellen) Ressourcen und/oder die Reaktionen der Konkurrenten dürften hier wohl außer acht gelassen worden sein. Die Berechtigung dieser Kritik zeigt die Tatsache, daß sich die genannten Hersteller wegen der Unerreichbarkeit ihrer Ziele und damit verbundener unbefriedigender ROI-s im Laufe von wenigen Jahren aus dem Markt zurückzogen[5].

Die konkurrenzbezogene Lokalisierung der Umsatz-, Absatz- und Marktanteilsabweichungen (als die Differenz zwischen der Summe der Individualpläne und den Werten der autonomen Prognose vgl. Tab. 7 letzte Zeile) und die Bestimmung ihrer Ursachen kann darüber hinaus Anhaltspunkte über Richtung und eventuelles Ausmaß der Gefährdung durch bestimmte Konkurrenten, sowie mögliche bzw. zu erwartende Ziel- oder Verhaltensanpassungen des Herstellers bzw. seiner Konkurrenten geben. Ob jedoch der Anpassungsprozeß ausgelöst wird, ist abhängig von den Toleranzgrenzen der Soll-Ist-Abweichungen des Zielerreichungsgrades bei den einzelnen Konkurrenten. Sie geben Aufschluß über die Reaktionsschwellen und damit über das Ausmaß der gerade noch

---

1 Als autonome Prognose wird hier eine unabhängig von Individualplänen einzelner Hersteller, auf der Basis volkswirtschaftlicher Indikatoren, erstellte Prognose der Gesamtmarktentwicklung verstanden.

2 An dieser Stelle ist z.B. zu fragen, ob die Summe der individuellen Planungsgrößen des Absatzvolumens oder Marktanteils gleich dem prognostizierten Marktvolumen bzw. gleich Eins ist.

3 Vgl. Kantzenbach, Die Funktionsfähigkeit..., a.a.O., S. 211.

4 Vgl. Fruhan, W. E., Pyric victories..., a.a.O., S. 101 ff.

5 Vgl. Buzzell, R. D., Gale, B. T. und Sultan, R. G., Market-share - a key to profitability, a.a.O., S. 103.

bzw. nicht mehr akzeptierten Zielabweichung. Findet keine Zielanpassung statt, so ist bei ihrem Überschreiten mit Marketing-Reaktionen der jeweiligen Konkurrenten zu rechnen.

Der mögliche absatzpolitische Entscheidungs- und Verhaltensspielraum der Konkurrenten wird also durch ihre Ziele gesetzt und evtl. begrenzt. Sind diese, insbesondere die "expansion plans" und die "competitive plans" bekannt[1], so ist damit eine wesentliche, unentbehrliche Prognoseinformation für die konkurrenzorientierte Marketing-Planung gegeben. Aufbauend auf den Informationen über die Marketing-Situation und die Ziele der Konkurrenten wird nun für den Hersteller aufgezeigt, wie ein konkurrenzbezogenes Zielsystem aussehen kann und wie es sich gegenüber einzelnen Konkurrenten spezifizieren läßt.

13. Konkurrenzbezogene Zielplanung

Damit die Rendite-, Umsatz- und Marktanteilsziele ihre Steuerungs-, Koordinations- und Kontrollfunktionen hinsichtlich einer konkurrenzbezogenen Marketing-Planung erfüllen können, ist es notwendig, sie durch fortschreitende Spezififizierung so in Teilziele zu zerlegen, daß sie sich auch als operationale Entscheidungsregeln zielkonformer Marketing-Verhaltensweisen ge-

---

1 Vgl. Wall, J. L., What the competition is doing: your need to know, a.a.O., S. 27.

genüber den K o n k u r r e n t e n eignen. Innerhalb der konkurrenzbezogenen Zielplanung werden die Ziele derart präzisiert, daß durch die Teilziele explizit die aktuellen Konkurrenten bestimmt werden, denen gegenüber der Hersteller durch den Einsatz eines konkreten Marketing-Mix seine Ziele in einem bestimmten Marktsegment durchsetzen muß. Damit wird einer Zielformulierung entgegengetreten, die sich von den relevanten Konkurrenten und ihren möglichen Aktionen und Reaktionen loslöst.

Spezifiziert man beispielsweise die Marktanteilsziele gegenüber der Produkt- und Markenkonkurrenz hinsichtlich der Marktsegmente (Absatzmittler-, Endverbrauchergruppen, geographischer Raum,...) und der Marktleistungen (Produktgruppen, Produkte, Marken, Verpackungsgrößen), in und mit denen sie erreicht werden sollen, so ergeben sich aus der Kombination dieser Merkmale folgende vier grundlegenden Ziele der Konkurrenzmarktbearbeitung[1]:

Produkt-Ziele	Markt-Ziele	
	bisherige Märkte	neue Märkte
bisherige Produkte	Marktdurchdringungs-Ziele	Marktentwicklungs-Ziele
neue Produkte	Marktleistungsentwicklungs-Ziele	Diversifikations-Ziele

Tab. 8: Ziele der Konkurrenzmarktbearbeitung

Eine Verbesserung der M a r k t d u r c h d r i n g u n g festigt die Marktstellung des Unternehmens kurzfristig durch den steigenden Marktanteil, langfristig zusätzlich durch den erwarteten höheren ROI[2]. Sie gibt aktuellen wie potentiellen Konkurrenten

1 In Anlehnung an die Aufgabengliederung des Marketing durch Ansoff, H. J., Corporate Strategy, New York und London, 1965, S. 79. Vgl. auch Pümpin, C., Langfristige Marketing-Planung, a.a.O., S. 28; Bloom, P. N. und Kotler, Ph., Strategies for high market-share companies, a.a.O., S. 67 ff.; Wind, Y und Claycamp, H. J., Planning Product Line Strategy: A Matrix Approach, a.a.O., S. 8.

2 Vgl. auch die Ausführungen auf S. 82 ff. dieser Arbeit.

immer weniger Ansatzpunkte, den Hersteller aus dem verstärkt bearbeiteten Marktsegment auszuschließen. Die Marktdurchdringung ist damit aber auch Mittel und Zweck zur Verdrängung aktueller Konkurrenten bzw. zur Erschwerung des Markteintritts durch primär-potentielle Konkurrenten[1].

Mit dem bestehenden Produktionsprogramm können auch M a r k t e n t w i c k l u n g s z i e l e verfolgt werden. Durch Veränderungen im Einsatz der nicht zum Produktmix gehörenden Marketing-Instrumente (z. B. Wechsel der Preisklasse, Änderung der Werbeaussage, Umstellung auf Direktvertrieb,...) sowie die Bearbeitung geographisch neuer Märkte lassen sich weitere Marktsegmente erschließen. Sie ermöglichen in der Regel jedoch lediglich ein kurzzeitiges Ausweichen gegenüber den relevanten Konkurrenten.

Die Partizipation an Marktanteil, Gewinn und Umsatz der Märkte der Zukunft verlangt das konsequente Verfolgen von auf den Produktkern gerichteten Innovationszielen. Sofern die bisherigen aktuellen Konkurrenten nicht die gleichen M a r k t l e i s t u n g s e n t w i c k l u n g s[2] - o d e r D i v e r s i f i k a t i o n s z i e l e verfolgen, wird ihnen durch diese Zielsetzung ganz oder teilweise ausgewichen. Ausweich-Ziele sind jedoch immer nur relativ zu den bisherigen Konkurrenten definiert. Sie lassen immer auch neue Wettbewerbsbeziehungen zu vorher potentiellen Konkurrenten (I.-IV.) entstehen. Deshalb müssen Marktchancen und Konkurrenzwiderstand in den neu bearbeiteten Marktsegmenten gegenüber denjenigen der "Alt-Segmente" abgewogen werden.

---

1 Vgl. Kalussis, D., Marktorientierte Absatzpolitik, a.a.O., S. 16.

2 Marktleistungsentwicklungsziele betreffen sowohl Produktdifferenzierungen als auch Produktlinienerweiterungen.

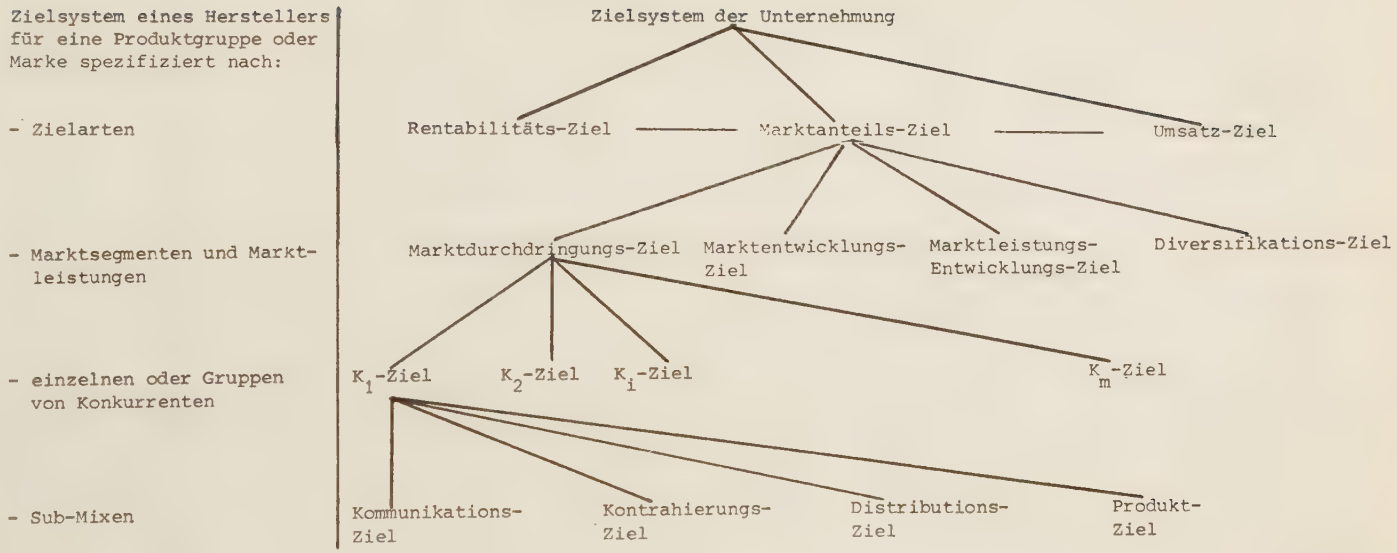


Abb. 9: Fortschreitende Spezifikation des Zielsystems innerhalb einer konkurrenzbezogenen Zielplanung

Sind die Marktbearbeitungsziele spezifiziert, gilt es, durch eine weitere Präzisierung - wie in Abbildung 9 dargestellt[1] - die in den einzelnen Segmenten tätigen Hauptkonkurrenten und die diesen gegenüber einzusetzenden Marketing-Instrumente zu identifizieren. Auf diese Art und Weise werden die formulierten Marktanteilsziele so aufgegliedert, daß möglichst präzise bestimmt wird,

- in welchem Marktsegment,
- mit welcher Marktleistung,
- welchen einzelnen Konkurrenten,
- welche absatzpolitische Aktivitäten

entgegengesetzt werden müssen, um das definierte Marktanteilsziel zu erreichen.

Dieses Aufstellen sämtlicher Einzelziele gegenüber den Konkurrenten setzt aber die Kenntnis der ihrem Erreichen dienenden, optimalen, situationsadäquaten Marketing-Verhaltensweisen voraus. Dazu ist die Analyse und Prognose der Verhaltensweisen der Konkurrenten und der Marktreaktionsfunktionen sämtlicher Hersteller unabdingbare Voraussetzung.

---

1 Aus Abbildung 9 geht hervor, daß je nach der gewählten Betrachtungsebene der Zielhierarchie, die Ziel-Mittel-Beziehung variieren kann. Eine vorher als Mittel bezeichnete Variable wird zur Zielvariablen, wenn man mit der Betrachtung auf die nächst-niedere Ebene übergeht. Außerdem sind Ziel-Mittel-Ketten nicht zwingend determiniert. Das bedeutet, Oberziele sind auch durch andere Mittel bzw. Subziele erreichbar. Deshalb sollten theoretisch alle möglichen Ziel-Mittel-Ketten auf ihre Optimalität geprüft werden. Denn nur die im Einzelfall optimale Ziel-System-Hierarchie ermöglicht auch die optimalen Verhaltensweisen gegenüber den Konkurrenten. Vgl. Bischoff, M., Multivariable Zielsysteme in der Unternehmung, Meisenheim 1973, S. 28.

2. Verhaltensweisen innerhalb des Leistungswettbewerbs

Die Analyse der absatzpolitischen Verhaltensweisen des Herstellers und der Konkurrenten erstreckt sich auf die wirtschaftsfriedlich zu bezeichnenden Marketing-Aktivitäten[1]. Diese Verhaltensweisen lassen sich dadurch charakterisieren, daß sie auf der e i g e n e n s a c h l i c h e n L e i s t u n g des einzelnen Herstellers beruhen und grundsätzlich alle Marketingaktivitäten bzw. produktbezogenen Kombinationen von Instrumenten zu taktischen und strategischen Mixes betreffen, die auf die Gewinnung aktueller und potentieller Nachfrager, also auf die Marktgegenseite gerichtet sind.

Wirtschaftsfriedliche Verhaltensweisen des Leistungswettbewerbs brauchen keineswegs gegenüber allen Konkurrenten in gleichem Umfang aufzutreten. Vielmehr ist es vorstellbar, daß gegenüber der überwiegenden Zahl der Wettbewerber wirtschaftsfriedliches Wettbewerbsverhalten praktiziert wird, gegenüber einer stark abgegrenzten Anzahl von Konkurrenten jedoch Koalitons- oder Kampfverhalten[2]. Darüber hinaus können auch wirtschaftsfriedliche Verhaltensweisen aggressive oder kooperative Ausprägungen annehmen. So besitzen beispielsweise Wachstumsstrategien c. p. einen wesentlich aggressiveren Charakter bezüglich der Konkurrenz als Erhaltungs- oder Abschöpfungs-Strategien[3].

Vor einer Beurteilung der Marketing-Strategien und -Instrumente im Wettbewerb gilt es, die verschiedenen interdependenten Dimensionen und Elemente des Hersteller- und Konkurrenzverhaltens aufzuzeigen sowie diese im realen Markt einer sachgerechten Erfassung und Analyse zugänglich zu machen. Daraus lassen sich dann die Verhaltensgesetzmäßigkeiten der Markt-, insbesondere Konkurrenzreaktion ableiten.

---

1 Vgl. auch die Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes auf S. 6 dieser Arbeit.

2 Vgl. Ott, A. E., Marktform und Verhaltensweisen, Stuttgart 1959, S. 128.

3 Vgl. dazu im einzelnen S. 117 ff. dieser Arbeit.

21. Dimensionen und Elemente des Marketing-Verhaltens

Um im Rahmen einer konkurrenzorientierten Marketing-Programmplanung zu einer möglichst vollständigen und präzisen Erfassung des Marketing-Verhaltens der relevanten Konkurrenten zu gelangen, sollte jede einzelne, auf den relevanten Markt gerichtete absatzpolitische Aktivität der Konkurrenten durch die vier Dimensionen

- Richtung,
- Intensität,
- Markt bzw. Marktsegment und
- Zeit

beschrieben werden (vgl. Abb. 10). Diese vier Dimensionen, die sich jeweils durch die Ausprägungen mehrerer interdependenter E l e m e n t e kennzeichnen lassen, ermöglichen es, jede Aktion und Reaktion der Konkurrenten im Feld kompetitiver Marketing-Verhaltensweisen umfassend und präzise zu beschreiben.

Innerhalb der Dimension der r i c h t u n g s m ä ß i g e n Identifikation einer marktorientierten absatzpolitischen Aktivität der Konkurrenz geht es erstens darum, den oder die Gruppe aktueller oder bisher primär potentieller Konkurrenten zu erkennen, die eine bestimmte zu beobachtende Aktion generiert haben. Daran schließt sich zweitens die Prüfung der Richtungs-Dimension an, nämlich welcher Geschäftssparte, Produktgruppe, Marke usw. die jeweilige Aktivität zu welchem Prozentsatz zuzurechnen ist. Schließlich wird drittens geprüft, welche konkreten absatzpolitischen Instrumente die Konkurrenten zum Einsatz gebracht haben und ob es sich um eine monoinstrumentale oder um eine aus mehreren Instrumenten des Marketing-Mix bestehende multiinstrumentale Maßnahme handelt (Erhöhung eines oder mehrerer Marketingetats).

Die i n t e n s i t ä t s m ä ß i g e Dimension der Konkurrenz-(Re-)Aktion läßt sich durch zwei Elemente beschreiben. Diese sind das quantitative und das qualitative Niveau einzelner Marketing-Instrumente bzw. des gesamten Marketing-Mix.

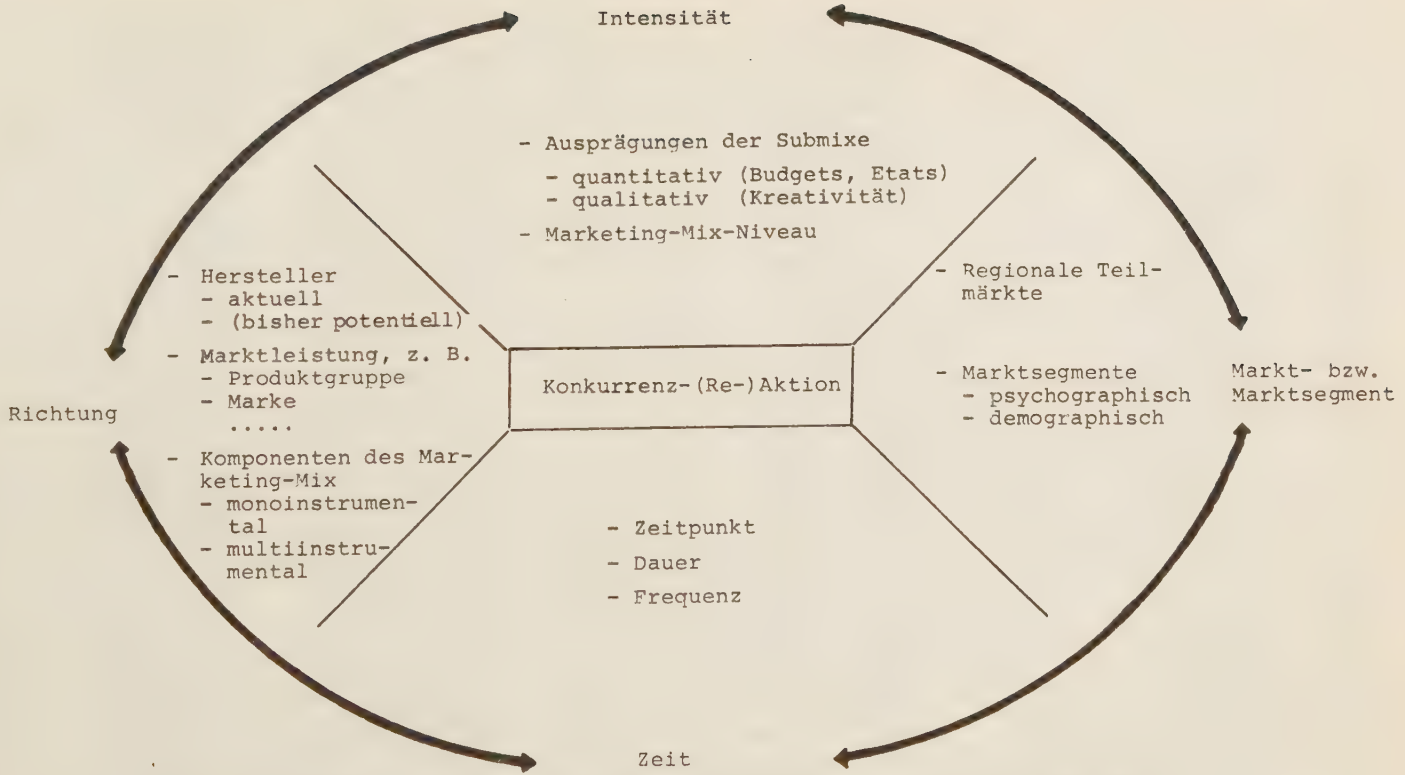


Abb. 10: Interdependente Dimensionen und Elemente der Konkurrenz-(Re-)Aktion

Relativ unproblematisch ist die Messung des q u a n t i t a t i v e n Aktivitätsniveaus für diejenigen absatzpolitischen Instrumente, denen unmittelbar Ausgaben bzw. Kosten zugerechnet werden können (z. B. Werbung, Verkaufsförderung, Rabatte, Konditionen) oder die, wie der Preis, die Dimension Geldeinheiten pro Stück besitzen. Hingegen ist es fast unmöglich, der Produkt- oder der Distributionspolitik der Konkurrenten quantitative Aktivitätsniveaus zuzuordnen.

Für alle Marketing-Instrumente ist die Messung und Bewertung des q u a l i t a t i v e n Aktionsniveaus mit mehreren Problemen gleichzeitig verbunden. Für sich gesehen hat bereits jede absatzpolitische Aktivität ein mehr oder weniger großes qualitatives Element. Dieses kann z. B. in der technologischen Produktqualität, der verbalen oder graphischen Gestaltung einer Werbebotschaft, dem technischen oder kaufmännischen Know-how des Außendienstes oder dem psychologischen Element der Preishöhe liegen. Konkretisiert man beispielsweise das qualitative Element des Instruments "Werbung", so läßt sich eine bestimmte werbliche Aktivität (z.B. eine Anzeige) durch so heterogene Komponenten wie Farbe und Größe der Werbebotschaft, Werbestil, Zahl der thematischen und unthematischen Stimuli, Glaubwürdigkeit des Werbemittels und Werbeträgers, werbliches Umfeld u.a.m. kennzeichnen[1]. Alle diese Komponenten beeinflussen das qualitative Niveau einer einzelnen Werbemaßnahme. Die Schwierigkeiten bestehen erstens darin, unterschiedliche Werbemaßnahmen vergleichbar zu machen, um zu einem einheitlichen qualitativen Werbeniveau zu gelangen. Zweitens müssen durch eine interinstrumentale Bewertung qualitativer Ausprägungen unterschiedlicher Instrumente die Niveaus der Submixe vergleichbar gemacht werden. Drittens wiederholt sich dieser Bewertungsprozeß in wesentlich komplexerer Form, wenn die Ak-

---

1 Zu den Bestimmungsfaktoren der Werbewirkung vgl. z.B. Klenger, F., und Krautter, J., Simulation des Käuferverhaltens, Teil I., Werbewirkung und Käuferverhalten, Wiesbaden 1972, S. 66 ff.

tivitätsniveaus für Marktleistungen konkurrierender Hersteller vergleichbar gemacht werden sollen. Eine sachgerechte Bewertung der Marketing-Niveaus der Konkurrenten im Hinblick auf die entsprechenden Aktivitätsniveaus des betrachteten Herstellers kann in der Mehrzahl der Fälle auch deshalb nicht gelingen, da sich das den Erfolg einer konkurrierenden Marktleistung stark beeinflussende Gesamtniveau wegen des Marketing-Mix-Problems[1] nicht bestimmen läßt.

Durch die r ä u m l i c h - p e r s o n e l l e Dimension wird die Konkurrenz-(Re-)Aktion hinsichtlich regionaler Teilmärkte (z.B. Länder, Nielsen-Gebiete)[2] und/oder homogener Marktsegmente des relevanten Gesamtmarktes spezifiziert. Notwendige Voraussetzungen für das Erkennen der segmentspezifischen bzw. personellen Dimension ist jedoch die Auswertung der qualitativen Komponenten des durch die Konkurrenten eingesetzten Marketinginstrumentariums. Die Untersuchung kann im psychologischen Marktmodell erfolgen[3]. Sie liefert über die Identifikation der angesprochenen Käufer(-gruppen) hinaus detaillierte Informationen über die voraussichtliche Wirkung des Konkurrenzverhaltens auf die Positionierung der Konkurrenzmarke im Verhältnis zu den relevanten Käufergruppen, den anderen relevanten Marken und der Idealmarke.

---

1 Vgl. dazu die Ausführungen über die instrumentbedingten Probleme einer Kalkülisierung des Marketing-Mix bei Meffert, H., Zum Problem des Marketing-Mix, a.a.O., S. 262.

2 "Das 'Nielsen-Gebiet' stellt unter Hinzufügung einer Ziffer eine bestimmte regionale Einheit des Landes dar, die entweder eine politische Gebietseinheit oder eine Zusammenfassung mehrerer solcher Einheiten umfaßt." A. C. Nielsen Company GmbH, Die Nielsen-Gebiete und ihre Bedeutung, Frankfurt o.J., S. 1.

3 Vgl. S. 60 ff. dieser Arbeit.

Die Zeitdimension ermöglicht eine Kennzeichnung der Konkurrenz-(Re-)Aktion hinsichtlich der Elemente Einsatzzeitpunkt, Dauer und Frequenz des Instrumenteeinsatzes. Der Zeitpunkt einer Marketing-Reaktion der Konkurrenz ist deshalb von besonderem Interesse, da er den Zeitraum begrenzt, während dessen die initiierende Aktion des Herstellers ungehindert ihre Wirkung im Markt entfalten kann[4]. Die Kenntnis der Dauer und Frequenz ist vor allem für diejenigen absatzpolitischen Instrumente der Konkurrenz von Bedeutung, die flexibel gehandhabt werden. Dazu zählen beispielsweise Sonderpreisaktionen, Sonderplazierungen und Einschaltpläne für Werbeträger.

Damit sind die interdependenten Dimensionen und Elemente des Marketing-Verhaltens der Konkurrenten in genereller Form beschrieben. Es wird deutlich, daß Marketing-Budgets bzw. -Etats nur unvollständige und beschränkt aussagefähige Maßzahlen absatzpolitischer Aktivitätsniveaus insbesondere der Konkurrenten sind.

Im folgenden wird nun erstens aufgezeigt, wie im Rahmen einer empirisch-realistischen Konkurrenzbeobachtung regelmäßige Informationen über die verschiedenen Dimensionen und Elemente des absatzpolitischen Verhaltens der Konkurrenten gewonnen werden können. Zweitens werden Möglichkeiten der Aufbereitung und Interpretation der Informationen sowie ihre Aussagefähigkeit hinsichtlich der absatzpolitischen Entscheidungsprobleme des betrachteten Herstellers analysiert.

---

1 Vgl. dazu ausführlich Abschnitt B. II, 23.

22. Konkurrenzbeobachtung

Die Konkurrenzbeobachtung erstreckt sich auf die wesentlichen Dimensionen und Elemente der marktgerichteten absatzpolitischen Aktionen und Reaktionen der Konkurrenten. Eine sachgerecht durchgeführte Markt-, insbesondere Konkurrenzforschung liefert dazu einen umfangreichen Dateninput. Der ständig anfallende Informationsbedarf wird in der Markenartikelindustrie vorwiegend über die Panelforschung, also die mehrfache, in regelmäßigen Abständen durchgeführte Befragung oder Beobachtung der gleichen Personen-, Haushalts- oder Betriebsgruppe erhoben[1]. Die wichtigsten angewandten Forschungsinstrumente zur Beobachtung des Marktes sind das Handelspanel und das Verbraucherpanel[2]. Sie werden von einer Vielzahl von Marktforschungsinstituten durchgeführt, von denen der Hersteller die ihn interessierenden Daten gegen Entgelt[3] beziehen kann. Aus den H a n d e l s p a n e l s lassen sich folgende bedeutungsvollen Standard-Informationen über die eigene und die konkurrierenden Marken gewinnen[4]:

- Umsatz, Absatz und Marktanteil differenziert für
  - Produkte
  - Marken
  - Packungsgrößen

---

1 Vgl. N.N., Deutschland deine Panels, in: asw, H. 10, 1976, S. 26 ff.; Berekoven, L. Eckert, W. und Ellenrieder, P., Marktforschung, a.a.O., S. 79 ff.. Zu den methodischen Einwänden gegenüber Panelinformationen (Paneleffekt) vgl. auch Berkekoven, L. u.a., a.a.O., S. 85 ff.; Nieschlag, R., Dichtl, E. und Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 133 ff.

2 Vgl. die Übersicht über die Ausprägungen verschiedener Panels bei Stern, H.W., Einzelhandelspanel, in: Marketing Enzyklopädie, S. 526, Abb. 1

3 Vgl. die Übersicht über die Panelpreise einiger ausgewählter Marktforschungsinstitute bei: N.N., Deutschland deine Panels, in: asw, H. 10, 1976, S. 33 u. 35.

4 Vgl. Berekoven, L.,Eckert, W. und Ellenrieder, P., Marktforschung, a.a.O., S. 91 ff. und Stern, H.W., Einzelhandelspanel, in: Marketing Enzyklopädie, S. 525 ff., hier S. 530 ff..

und aufgeschlüsselt nach

- Regionen (z.B. Nielsen I bis V)
- Größen des Geschäftes (Verkaufsfläche oder Umsatz)
- Organisationsformen des Handels (z.B. Edeka, Rewe, Vivo)

- Distributionsgrad (numerisch und gewichtet). Zahl und Anteil der Geschäfte, die einen bestimmten Artikel
  - führen
  - bevorrateten
  - einkauften
  - verkauften.

Diese Basisdaten werden vielfach noch mit Informationen aus Sondererhebungen kombiniert und ermöglichen dann die für die Konkurrenzbeobachtung wichtigen Preisklassen-Analysen, Aktionsanalysen, Plazierungs-Analysen u.a.m.[1].

V e r b r a u c h e r p a n e l s setzen sich gegenüber Handelspanels aus Einzelpersonen oder Haushalten zusammen[2]. Sie liefern in erster Linie Informationen über die E i n k ä u f e der im Panel geführten Warengruppen gegliedert nach Regionen und soziodemographischen Merkmalen, und zwar[3]:

- gekauftes Produkt (Mengen)
- Marken und Hersteller
- Packung nach Art, Größe und Anzahl
- Preise
- Zahl der Einkäufer
- Einkaufsstätte (Art, Name, Handelsgruppe, Ort)
- Einkaufsdatum

---

1 Vgl. auch Berekoven, L., Eckert, W. und Ellenrieder, P., Marktforschung, a.a.O., S. 93.

2 Es wird dann auch von Individual- bzw. Haushaltspanels gesprochen.

3 Vgl. Berekoven, L., Eckert, W. und Ellenrieder, P., Marktforschung, a.a.O., S. 84; N.N., Deutschland deine Panels, a.a.O., S. 26.

Darauf aufbauend können wichtige Informationen über die Konkurrenten aus Sonderanalysen gewonnen werden. Dazu zählen vor allen Gain-and-Loss-Analysen (mengen- und wertmäßige Auswirkungen von Käuferwanderungen), Erst- und Wiederkäufer (Markentreue) und die Nebeneinanderverwendung konkurrierender Marken. Sofern die Daten über die Werbe- und Promotionaktionen der Konkurrenten nicht im Panel angeboten werden, sollten sie - speziell in Märkten mit hohen Werbeniveaus - durch Sondererhebungen beschafft werden.

Die dargestellten Informationen des Handelspanels geben vorwiegend Aufschluß über die erreichte absolute (Umsatz, Absatz) und relative (Marktanteil) Größe konkurrierender Produkte, Marken und Packungsgrößen im Gesamtmarkt sowie in verschiedenen Teilmärkten. Die Distributionsdaten lassen differenzierte Rückschlüsse auf den Erfolg der Marketing- insbesondere Distributionspolitik des Hersstellers gegenüber dem Handel zu. Die Daten des Verbraucherpanels liefern demgegenüber Informationen über den Erfolg konkurrierender Produkte, Marken und Packungsgrößen auf der Endverbraucherebene, wobei insbesondere die Erfolgsdeterminanten Endverbraucherpreis und Einkaufsstätte differenziert analysiert werden können. Der Vorteil der permanent aktualisierten Paneldaten - die Daten werden entweder monatlich oder alle zwei Monate geliefert - für die Marketing-Programmplanung liegt vor allem darin, daß sowohl Änderungen im Marketing-Verhalten der Hersteller, als auch die daraus resultierenden Wirkungen auf der Handels- und Endverbraucherebene relativ schnell und differenziert erkannt werden können.

Die Verwendung des aufgezeigten umfangreichen Dateninputs durch die Entscheidungsträger in der Unternehmung ist erheblich davon abhängig, inwieweit es gelingt, diese Informationen

im Hinblick auf konkrete absatzpolitische Entscheidungsprobleme weiter aufzubereiten. Insbesondere unter dem Aspekt einer konkurrenzorientierten Produkt-, Kontrahierungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik sollte dazu von einer isolierenden Analyse e i n z e l n e r absatzpolitischer Instrumente der Konkurrenten ausgegangen werden. Die Aussagefähigkeit derartiger Analysen könnte dadurch weiter gesteigert werden, daß den quantitativen und/oder qualitativen[1] Ausprägungen einzelner oder mehrerer Marketingaktivitäten Marktreaktionsgrößen in Form von Umsatz-, Absatz- oder Marktanteilswerten gegenübergestellt werden. Auf diese Weise lassen sich die hinter einzelnen Maßnahmen der Konkurrenten stehenden Strategien wesentlich besser erkennen. Zur Gegenüberstellung transparenter[2] Marketing-Maßnahmen der Konkurrenten eignen sich insbesondere Tabellen[3], da sie eine systematische und zugleich übersichtliche Erfassung des Marketing-Verhaltens der Konkurrenten gewährleisten.

Die konkurrenzbezogene Planung der absatzpolitischen Aktivitäten des Herstellers erfordert die intensive, permanente, segmentbezogene Analyse der e i n z e l n e n Marketing-Instrumente des (der) Konkurrenten. Tabelle 9 zeigt, wie die Ausprägungen jeweils jeder quantitativ meßbaren Marketing-Aktivität für die relevanten (Haupt-)Konkurrenten (einzeln oder aggregiert) im Zeitablauf dargestellt werden können. Für unterschiedliche Produktgruppen (z.B. Waschmittel, Geschirrspülmittel, Haushaltsreiniger), unterschiedliche Marken (Dash, Rei...) und verschiedene Packungsgrößen (Groß-, Mittel- und Kleingebinde) werden hier die Aktivitätsniveaus z. B. für Werbung oder Verkaufsförderung in numerischer oder graphischer

---

1 Qualitative Ausprägungen erfassen z.B. unterschiedliche Werbeaussagen, Markierungen und Aufmachungen, Arten von Verkaufsförderungsmaßnahmen oder Vertriebswegen.

2 Intransparente Maßnahmen, die sich kaum erfassen lassen, sind beispielsweise geheime Rabatte, Qualitätsminderungen und Verbesserungen sowie die Gewährung zusätzlicher Kundendienstleistungen.

3 Vgl. z.B. die tabellarischen Darstellungen bei Hasenauer, R. und Scheuch, F., Entscheidungen im Marketing, a.a.O., S. 116 ff., 219 ff.

Form eingetragen[1]. Diese Art der Konkurrenzbeobachtung kann detaillierten Aufschluß über die zeitliche (Zeitpunkt, Dauer und Frequenz) und quantitativ intensitätsmäßige Dimension der betrachteten Konkurrenz-(Re-)Aktionen geben. Die vertikale Summation ermöglicht Rückschlüsse auf die Budgetverteilung im Zeitablauf (z.B. pro Monat), die horizontale Summation auf die Budetverteilung pro Packungsgröße, Marke und Produktgruppe, die Summation über die Ergebniszeile bzw. -spalte ergibt das jeweilige quantitative Aktivitätsniveau (Etat) des Beobachtungszeitraumes. Durchgeführt für alle wesentlichen Konkurrenten, Aktivitäten und Marktsegmente, lassen sich auf diese Weise Schwerpunkte und Schwachstellen z.B. in der Preis-, Rabatt- und Werbepolitik sowie der zeitlichen und räumlich-personellen Dimension der Marketing-Aktivitäten einzelner Konkurrenten aufdecken[2] und bei den Entscheidungen über die entsprechenden eigenen Aktionen berücksichtigen. Die Überprüfung der Absatzgebiete und Verbrauchersegmente der Konkurrenten erfolgt auch mit dem Ziel, mögliche potentielle Kunden und Verbraucher für vorhandene oder neue eigene Marktleistungen aufzufinden.

Die Marketingentscheidungen des Herstellers dürfen sich nicht nur am absatzpolitischen Instrumenteeinsatz der Konkurrenten orientieren. Vielmehr sind den absatzpolitischen Aktivitäten immer auch die Daten der Endverbraucherreaktion gegenüberzustellen, um konkrete Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufdecken zu können. Darüber hinaus lassen sich die Marketing-Anstrengungen der Konkurrenten im Wettbewerb bewerten, wenn einzelne oder mehrere Aktivitäten für konkurrierende Marken der gleichen Produktgruppe und Packungsgröße eines Segmentes, während eines bestimmten Zeitraumes gegenübergestellt werden. Die für eine konkurrenzorientierte Preispolitik des Herstellers not-

---

1 Eine sinnvolle Ergänzung der Tabellen kann durch graphische Darstellungen z.B. durch Punkt-, Strich-, Kurven-, Säulen-, Stab-, Flächen- oder Polardiagramme sowie Landkarten mit entsprechenden Bezeichnungen, Farben oder Schraffierungen erfolgen. Diese lassen sich z. T. auch in die Tabelle integrieren. Vgl. Bidlingmaier, J., Marketing, Bd. 1, Reinbeck bei Hamburg, 1973, S. 126.

2 Vgl. hierzu auch Dunst, K. H., Konkurrenzanalyse, a.a.O., S. 153.

Hersteller A, Aktivität U, Jahr Z, Markt(-segment) Y

gr. / arke / ackungsgröße	Monat	Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Summe der Budgets für		
	Woche	12345											53			
	Tag	1 8 15											30			
		5 12 19											31	Geb.	M	P
A_{11}	Groß-Gebinde															
	Mittel-Geb.															
	Klein-Geb.															
A_{12}	Groß-Geb.															
	Mittel-Geb.															
	Klein-Geb.															
A_{21}	Groß-Gebinde															
	Mittel-Geb.															
	Klein-Geb.															
A_{22}	Groß-Geb.															
	Mittel-Geb.															
	Klein-Geb.															
A_{23}	Groß-Geb.															
	Mittel-Geb.															
	Klein-Geb.															
A_{31}	Groß-Gebinde															
	Mittel-Geb.															
	Klein-Geb.															
A_{32}	Groß-Geb.															
	Mittel-Geb.															
	Klein-Geb.															
umme der Budgets pro Monat														Etat/Jahr		

Tabelle 9: Konkurrenzaktivitäten im Zeitablauf

wendigen Informationen lassen sich zum erheblichen Teil z.B. aus dem in Tabelle 10 durchgeführten Preis-Absatzmengen-Vergleich[1] konkurrierender Marken im Zeitablauf ermitteln. Der intertemporale Vergleich gibt Anhaltspunkte über gleich- oder entgegengerichtete Veränderungen im Einsatz der beobachteten Marketing-Instrumente sowie über Richtung und Stärke dadurch verursachter Substitutionsprozesse zwischen den konkurrierenden Marken. In die Beobachtung sollten aber auch Rabatte, Skonti, Kreditfristen, Transportbedingungen und sonstige Preiszugeständnisse einbezogen werden. Denn sie stellen oft das Barometer dar, das bevorstehende Preisveränderungen anzeigt, da sie sich viel elastischer handhaben lassen[2].

Bezogen auf einen vorgegebenen Zeitraum (Monat, Quartal, Jahr) und ein konkretes Marktsegment liegt es nahe, die zur Erklärung der Marktreaktion wichtigsten absatzpolitischen Instrumente aller relevanten Konkurrenten in einer Tabelle zusammenfassend gegenüberzustellen (vgl. Tab.11). Ein derartiger Vergleich wird zur Erhöhung seiner Aussagefähigkeit sowohl die Marketing-Aktivitäten gegenüber dem Handel (Listenverkaufspreis, handelsorientierte Aktionen) als auch gegenüber den Endverbrauchern (Werbung, konsumentenorientierte Verkaufsförderung, Endverbraucherpreis- und Distributionsgrad) umfassen. Werden diesen Aktivitäten Deckungsbeiträge oder Schlüsselgrößen der Marktreaktion wie Umsatz und Marktanteil gegenübergestellt und Verhältnisse (Etats zu Umsatz oder Etats zu Deckungsbeitrag) gebildet, so lassen sich daraus Erkenntnisse über die Marketing-Strategie und die Bedeutung einzelner Produkte bzw. Marken der Konkurrenten gewinnen.

---

1 In der Praxis orientiert sich die Konkurrenzbeobachtung wesentlich an Preis-Absatzmengen-Vergleichen. Das liegt an der Bedeutung, sowie an den Möglichkeiten der Informationsbeschaffung, der Meßbarkeit und der Vergleichbarkeit des Aktionsparameters "Preis".

2 Vgl. Eichholz, R., Konkurrenzforschung. a.a.O., S. 94.

arken er Packungs- röße P	Monat Woche	Januar 1 2 3 4 5	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	Sept.	Okt.	Nov.	Dez. 53
A	Preis (DM/Stck)												
	Absatz-M. (Stück)												
B	Preis (DM/Stck)												
	Absatz-M. (Stück)												
C	Preis (DM-Stck)												
	Absatz-M. (Stück)												
D	Preis (DM-Stck)												
	Absatz-M. (Stück)												
E	Preis (DM/Stck)												
	Absatz-M. (Stück)												
Sonstige	Preis (DM/Stck)												
	Absatz-M. (Stück)												

Tabelle 10: Preis-Absatzmengen-Vergleich für konkurrierende Marken im Zeitablauf

Hersteller (der Marken A ... E, Sonstige)		Jahr Z					Marktsegment Y					
Marken u. Packungsgrößen		LVP	HAP	EVP	$\frac{EVP}{ME}$	$\frac{EVP-HAP}{HAP}$	A	W	D	U	m	DB
A	Großgebinde											
	Mittelgebinde											
	Kleingebinde											
B	Großgebinde											
	Mittelgebinde											
	Kleingebinde											
C	Großgebinde											
	Mitteigebinde											
	Kleingebinde											
D	Großgebinde											
	Mittelgebinde											
	Kleingebinde											
E	Großgebinde											
	Mittelgebinde											
	Kleingebinde											
Sonstige	Großgebinde											
	Mittelgebinde											
	Kleingebinde											

LVP - Listenverkaufspreis
HAP - Herstellerabgabe = LVP - Rabatte + MWST
EVP - Endverbraucherpreis
$\frac{EVP-HAP}{HAP}$ - Handelsspanne
ME - Mengeneinheit (in Kilogramm oder Liter)

D - numerischer oder gewichteter Distributionsgrad
W - Werbeetats (total oder differenziert für TV, Funk, Presse)
A - Aktionsetats
U - Umsatz (DM) oder Absatzmenge (Stck.)
m - Marktanteil, mengen- oder wertmäßig
DB - Deckungsbeitrag

Tabelle 11: Aktivitäten und Marktreaktionen konkurrierender Marken im Vergleich

In der dargestellten Weise lassen sich die wesentlichen Konkurrenzaktivitäten und Marktreaktionen kontinuierlich beobachten. Die Aussagefähigkeit der Informationen für die Entscheidungen des Herstellers über einzelne Submixe und den Gesamtmix steigen, wenn die Informationen produkt- und markenbezogen sind, da sich auch die Marketing-Planung auf einzelne Produkte und Marken bezieht. Die gewonnenen Informationen dienen einmal als Grundlage für die Erklärung und Prognose des Konkurrenzverhaltens. Zum anderen erlauben sie, gegenübergestellt in Form einer Stärke-Schwäche-Analyse, die eigenen wettbewerblichen Vorteile herauszukristallisieren, mit dem Ziel, die Dimensionen und Elemente der absatzpolitischen Aktivitäten derart zu gestalten, daß die Schwächen der Konkurrenz bewußt ausgenutzt werden[1]. Die Analyse des Konkurrentenverhaltens sollte also an dieser Stelle konkrete Hinweise auf diejenigen Marketing-Instrumente geben, die gegenüber einzelnen oder allen Konkurrenten als besonders wirksam einzuschätzen sind.

23. Bedeutung und Determinanten der Reaktionszeit der Konkurrenz

Im Mittelpunkt der bisherigen Betrachtung stand die laufende Beobachtung des Einsatzes und der Wirkungen einzelner und mehrerer absatzpolitischer Instrumente der Konkurrenten in unterschiedlichen Marktsegmenten. Dabei wurde der Einfluß der R e a k t i o n s z e i t [2], also der Zeitspanne, die zwischen der Aktion des Herstellers und der Reaktion der Konkurrenz liegt, auf die Entscheidung des Herstellers für oder gegen

---

1 Vgl. Dunst, K. H., Konkurrenzanalyse, a.a.O., S. 153; Flögel, H., Konkurrenz-Analyse, in: ME(T.), S. 1847 ff., hier S. 1851.

2 "Of the two questions, how will the rival respond and how soon will he respond the latter ist not less relevant than the former." Lambin, J.-J., Optimal Marketing..., a.a.O. Vgl. auch Brems, H., Price, Quality and Rival Response, in: Kjaerhansen, H. (Hrsg.), Readings in Danish Theory of Marketing, Amsterdam 1966, S. 149 - 159.

ein konkretes Marketing-Instrument n i c h t untersucht. Im Konkurrenzkampf der Hersteller ist der Einfluß der Marketing-Instrumente auf den Zielerreichungsgrad aber erheblich davon abhängig, w a n n der Konkurrent im Markt reagiert. Je kürzer die Reaktionszeit, desto geringer wird c. p. der ökonomische Vorteil der initiierenden Aktion sein. Ist andererseits die Reaktionszeit zu lang, so kann kaum noch von Interdependenzen zwischen den Herstellern gesprochen werden. Ein Kausalzusammenhang zwischen Aktion und Reaktion läßt sich dann nur noch schwer begründen.

Im folgenden werden die zeitlichen Komponenten der Reaktionszeit näher untersucht. Dabei wird zwischen Beobachtungs- und Analysezeit, Planungs- und Durchsetzungszeit sowie tatischer Wartezeit unterschieden[1]. Sie bestimmen den Zeitraum, den der Reaktionsprozeß der Konkurrenten beansprucht und der die Wirksamkeit der Herstelleraktion entscheidend mitbeeinflußt.

Die B e o b a c h t u n g s- u n d A n a l y s e z e i t ist der Zeitraum, der vergeht, bis die Konkurrenz von der Aktion des Herstellers Kenntnis erlangt, die interdependenten Dimensionen und Elemente der Aktion analysiert hat und den Erfolg oder Mißerfolg dieser Aktion in etwa abschätzen kann. Sie ist abhängig von dem Rhythmus, in dem Informationen über den Absatzmarkt erhoben werden bzw. zur Verfügung stehen[2] und wird daneben erheblich durch die Existenz direkter überbetrieblicher Informationsbeziehungen[3] zwischen den konkurrierenden Herstel-

1 Zu einigen grundsätzlichen Ausführungen bei qualitätspolitischen Aktionen vgl. Gutenberg, E., Der Absatz, a.a.O., S. 403; Schmitt-Grohé, Produktinnovation, a.a.O., S. 52 ff.

2 Rhythmus von Beobachtungen und Befragungen (Panelerhebungen), vgl. S. 102 ff. dieser Arbeit.

3 Gedacht ist hier an spezielle, kollektiv organisierte Marktinformationsverfahren . Derartige Informationskooperationen können sowohl einen Informationstausch über innerbetriebliche Sachverhalte zum Ziel haben - und insofern interessieren sie hier nicht näher - als auch sich auf "wettbewerbserhebliche" >> Gebiete der Geschäftspolitik erstrecken, also etwa auf Fragen des Einkaufs, der Produktion, des Verkaufs, der Preise, der Lagerhaltung, der Werbung oder der Investitionspläne >>". Benisch, W., Die kartellfreie Kooperation nach der GWB-Novelle 1973, in: WUW 1974, S. 69 ff., hier S. 75. Vgl. auch Röper, W. und Erlinghagen, P., Wettbewerbsbeschränkungen durch Marktinformation?, Köln 1974, S. 5 und S. 11 ff.

lern verkürzt. Wachsende Markttransparenz hat zur Folge, daß sich die Reaktionsmöglichkeiten und -geschwindigkeiten der Wettbewerber erheblich vergrößern. Damit bringt aber der vorstoßende Wettbewerb - sofern er sich nicht auf ideenbezogene Maßnahmen, sondern auf die rein quantitative Veränderung von Preisen, Rabatten, Skonti sowie Budgets für Verkaufsförderung oder Werbung bezieht - kaum noch einen Wettbewerbsvorsprung und unterbleibt.

Die P l a n u n g s - u n d D u r c h s e t z u n g s - z e i t umfaßt den Zeitbedarf der Konkurrenten für die Gewinnung, Prüfung und Durchsetzung derjenigen Ideen, die sich auf den veränderten Einsatz ihrer absatzpolitischen Instrumente beziehen. Die Planungszeit ist erheblich davon abhängig, ob der Unternehmung aus internen oder externen Quellen[1] bereits erfolgsversprechende, absatzpolitisch verwertbare Ideen zur Verfügung stehen oder ob derartige Ideen noch gewonnen werden müssen. Vor allem in hart umkämpften Märkten werden von den Herstellern oft schnellrealisierbare "Schubladenprogramme" aufgestellt, um die Planungszeit absatzpolitischer Reaktionen so kurz wie möglich zu halten.

Soll sich die absatzpolitische Reaktion durch einen hohen Grad an Kreativität auszeichnen, so steigt in der Regel sowohl die für die Ideengewinnung und -prüfung erforderliche Planungszeit, als auch die für die Verwirklichung kreativer Aktivitäten erforderliche innerbetriebliche Durchsetzungszeit. Letztere wird aber auch durch die innovatorischen Eigenschaften der Organisation, der Gruppe und der Individuen determiniert[2], wobei insbesondere das technologische, produktions- und finanzwirtschaftliche Potential als auch die Fähigkeit und Motivation des Managements der betreffenden Unternehmung hervorgehoben werden sollen[3].

---

1 Zu den Quellen externer und interner Ideengewinnung vgl. Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation, a.a.O., S. 57 ff.

2 Vgl. Meffert, H., Die Durchsetzung von Innovationen in der Unternehmung und im Markt, in: ZfB 1976, Nr. 2, S. 75 ff., hier S. 78 ff.

3 Vgl. dazu auch die erfaßten situativen Faktoren in den Tabellen 3.2 bis 3.4.

Der für die Planung und Durchsetzung absatzpolitischer Maßnahmen erforderliche Zeitbedarf wird auch durch das zum Einsatz gelangende Marketinginstrument bestimmt. Preispolitische Aktivitäten können in der Regel kurzfristig geplant und unmittelbar durchgesetzt werden. "Es bedarf lediglich eines entsprechenden Beschlusses, um die absatzpolitischen Maßnahmen zu starten."[1] Dem steht - sofern sich die (Re-)Aktion auf ideenbezogene Maßnahmen der Werbe-, Distrubitons- und Produktqualitätspolitik erstrecken soll - ein mit wachsendem Kreativitäts- bzw. Innovationsgrad tendenziell steigender Zeitbedarf für die Planung und Durchsetzung gegenüber. Aus der Sicht des marktaktiven Unternehmens zahlt es sich deshalb aus, "to prefer to use the quality-variation strategy over price variation when rivalry ist of uppermost consideration. Similarly, advertising action which leans heavily on creativity, and meets with delays due to limited network capacities and printing lead times, would appear to be preferable on dynamic groups to price changes."[2]

Für das reagierende Unternehmen bedeuten längere Reaktionszeiten einen wachsenden Konkurrenznachteil gegenüber dem marktaktiven Unternehmen. Um diesen Konkurrenznachteil möglichst gering zu halten, kann zugunsten kürzerer Reaktionszeiten, die ideenbezogene Komponente der Marketing-Reaktion auf ein Minimum beschränkt werden. Die Konsequenz besteht vielfach darin, daß auf die Einführung eines Neuproduktes oder den Start einer kreativen Werbekampagne nicht direkt, also mit dem gleichen Instrument, reagiert wird. Vielmehr wird, um der Konkurrenz keinen zeitlichen Vorsprung zu gewähren, mit der Preis- oder Rabattpolitik als den Instrumenten der kurzfristigen Reaktion indirekt reagiert[3].

---

1 Gutenberg, E., Der Absatz, a.a.O., S. 404.

2 Palda, K. S., Economic Analysis for Marketing Decisions, Englewood Cliffs, N.J. 1969, S. 174.

3 Zur Klassifikation direkter und indirekter Reaktionen vgl. S. 148 dieser Arbeit.

Darüber hinausgehende konkrete Aussagen über die grunsätzliche Eignung einzelner absatzpolitischer Aktivitäten als Reaktion auf die initiierenden Maßnahmen eines Konkurrenten lassen sich kaum treffen. Konkrete Anhaltspunkte kann hier die Analyse der verhaltensrelevanten Dimensionen des jeweiligen Marktsegmentes geben[1]. Darüber hinaus ist im Einzelfall abzuwägen, ob die Wirksamkeit einer vielleicht weniger ideenbezogenen Marketingmaßnahme bei kurzer Reaktionszeit größer oder kleiner ist, als die Wirksamkeit einer kreativen absatzpolitischen Aktivität, die aber eine längere Planungszeit und damit c. p. auch größere Reaktionszeit beansprucht. Dabei schließen sich diese beiden Möglichkeiten nicht unbedingt aus. So läßt sich eine kurzfristig taktische Reaktion - z.B. mit den Instrumenten der Preis- oder Rabattpolitik - kombinieren mit einer kreativen Marketingmaßnahme, die erst zum Zeitpunkt ihrer Marktreife nachgeschoben wird.

Taktische Überlegungen können u. U. auch die Reaktionszeit verlängern. Die sg. t a k t i s c h e W a r t e z e i t bringt zum Ausdruck, daß ein Hersteller nicht in jedem Fall den kürzest möglichen Zeitpunkt für seine Reaktion wählt. Offensichtlich führen z. B. kartellrechtliche Erwägungen, saisonale und konjunkturelle Faktoren oder die Bereitschaft zur Mitarbeit beim Handel dazu, taktische Wartezeiten in Kauf zu nehmen, bevor eine Reaktion eingeleitet wird.

Eine Möglichkeit, Anhaltspunkte über die Reaktionszeit der Konkurrenten zu erhalten, besteht z.B. in der Anwendung der Verfahren der Netzplantechnik. Der Hersteller müßte dazu - vor der Aufstellung des eigenen Aktionsplanes - den Zeitbedarf der Konkurrenten für die Beobachtung und Analyse der initiierenden Aktion, die Planung und Durchsetzung der Reaktion sowie die taktische Wartezeit abschätzen. Auf diese Weise können für die Reaktionszeiten der Konkurrenten Zeitpläne aufgestellt werden. Die Schätzwerte für die Reaktionszeiten sind

---

1 Vgl. S. 60 ff. dieser Arbeit.

ein nützlicher Input für die konkurrenzbezogene Marketing-Programmplanung des Herstellers, speziell die Wahl des geeigneten Aktionsinstrumentes und seines zeitlichen Einsatzes. Ein schwerwiegendes Problem der Zeitschätzungen besteht allerdings darin, daß die im Markt tätigen Unternehmen ständig an neuen produktbezogenen Marketing-Programmen arbeiten und Marketing-Reaktionen, unabhängig von der auslösenden Aktion, generell mit allen absatzpolitischen Instrumenten stattfinden können. Außerdem wird der Zwang eines Herstellers zu kurzen Reaktionszeiten c. p. umso größer werden,

- je beweglicher die Nachfrage zwischen Hersteller und Konkurrenz, also je größer die Zahl potentieller Markenwechsler[1] und
- je stärker die Veränderung der Marktreaktion (Nachfrageverschiebung) seinen Zielerreichungsgrad beeinträchtigt,
  - je höher also beispielsweise die unausgenutzten Produktionskapazitäten,
  - je geringer die finanziellen Reserven oder
  - je bedeutungsvoller der Produktdeckungsbeitrag für den Unternehmensgewinn.

---

1 Vgl. die Ausführungen zur Zahl der Markenwechsler im psychologischen Marktmodell, S. 69 f. dieser Arbeit.

24. Kompetitive Marketing-Strategien

Mit den kompetitiven Marketing-Strategien sind die Möglichkeiten und Determinanten konkurrenzbezogener Marketing-Verhaltensweisen angesprochen. Diese Verhaltensweisen sind durch ein Konglomerat von absatzpolitischen Maßnahmen gekennzeichnet, die ein Hersteller in einer bestimmten Marketing-Situation ergreift, um seine Unternehmensziele, speziell im Hinblick auf die Konkurrenz, zu erreichen. Als Ergebnis der Marketing-Situationsanalyse lassen sich die eigene(n) Marke(n) und die relevanten Konkurrenzmarken sowohl im sozialpsychologischen Feld positionieren[1] als auch durch bestimmte Marktanteils-, Umsatz- und Renditewerte charakterisieren. Die zentrale Frage ist nun, zwischen welchen Strategien ein Hersteller wählen kann, um z. B. bei einer bestimmten prognostizierten Marktvolumenentwicklung aus der gegebenen Marktanteils-, Umsatz- und Renditesituation heraus bestimmte Zielwerte dieser Größen zu erreichen.

Gegenüber den Konkurrenten und in Anlehnung an die konkurrenzbezogene Zielplanung werden die Strategien nicht absolut in bezug auf den Umsatz, sondern relational, also hinsichtlich des Marktanteils definiert[2]. In Anlehnung an die Ziele Marktanteilswachstum, Marktanteilserhaltung und Marktanteilsabschöpfung wird hier also eine marktanteilsbezogene Strategienformulierung gewählt und im folgenden zwischen[3]

- Marktanteilswachstums-Strategien,
- Marktanteilserhaltung-Strategien und
- Marktanteilsabschöpfungs-Strategien

---

1 Vgl. dazu ausführlich Abb. 6, S. 66 dieser Arbeit. Im folgenden wird nur auf die "harten" Daten bezug genommen.

2 Vgl. die Begründung auf S. 81 dieser Arbeit.

3 Vgl. Buzzell, R. D., Gale, B. T. und Sultan, Market share - a key to profitability, a.a.O., S. 102 ff.

unterschieden. Marktanteilswachstums-Strategien sollten vor allem unter dem Aspekt einer langfristigen Gewinnerzielung in neuen und wachsenden Märkten durchgesetzt werden[1]. Die Strategien zur Erhaltung bestehender Marktanteile lassen sich demgegenüber überwiegend in gesättigten und festgefügten Märkten beobachten, wenn mit den erreichten Marktanteilen ein befriedigendes oder gutes Renditeniveau erzielt wird. Ist der marken- oder produktbezogene Zielerreichungsgrad zu gering oder negativ, so bieten Marktanteilsabschöpfungs-Strategien eine erfolgversprechende Möglichkeit, vor der Produktelimination die Rendite kurzfristig zu erhöhen.

Die hier gewählte Dreiteilung konkurrenzgerichteter Marketing-Strategien beruht auf dem Kriterium "Marktanteilsveränderung". Als Ausdruck der Marktreaktion ist die Veränderung der Marktanteile jedoch nicht nur von der A r t der gewählten absatzpolitischen Aktivität(en) abhängig, sondern auch die Folge der quantitativen und qualtitativen Einsatz i n t e n s i t ä t des Marketinginstrumentariums. Insbesondere spielt hier das Intensitätsverhältnis zwischen eigenem und konkurrierendem Marketingmitteleinsatz eine bedeutende Rolle. Ob die Marketing-Strategie des Herstellers geeignet ist, die Marktanteile zu halten oder zu steigern, wird also in einem durch Herstellerwettbewerb gekennzeichneten Entscheidungsfeld wesentlich durch die Einsatzintensität des Marketing-Mix der Konkurrenz bestimmt. Da darüber hinaus die Einsatzintensitäten nur schwer meßbar sind, sind Marktanteilswachstums- und -erhaltungs-Strategien nur in der Weise abgrenzbar, daß einige generelle instrumentspezifische Schwerpunkte der einzelnen Strategien aufgezeigt werden. Dabei ist es also durchaus möglich, daß eine erfolgreiche Marktanteilswachstums-Strategie

---

1 Vgl. dazu ausführlich S.85 ff. dieser Arbeit.

in einem Markt, in einem anderen stärker umkämpften Markt nur zur Erhaltung der Marktanteile geeignet ist und umgekehrt.

Bevor nun die drei konkurrenzgerichteten Marketing-Strategien näher diskutiert werden, wird eine Möglichkeit dargestellt, die Strategien anhand von Situations- und Zielvariablen näher zu kennzeichnen. Der Ausgangspunkt der Strategienwahl für ein konkretes Produkt (A, B oder C) in einem gegebenen Zeitraum (z. B. dem Jahr 1975) läßt sich - wie in Tabelle 12 - durch bestimmte erreichte Marktvolumen-, Marktanteils-, Umsatz-, Absatz- und Renditewerte beschreiben[1]. Geht man bei der Planung der Marketing-Strategie von der prognostizierten Marktvolumenentwicklung aus, so können die verschiedenen Strategien durch das Ausmaß ihrer geplanten Zielerreichung in bezug auf die Zielinhalte Umsatz/Absatz, Marktanteil und Rendite in den einzelnen Planperioden gekennzeichnet werden. Erklärt man die Vorgehensweise am Beispiel einer typischen Marktanteilswachstums-Strategie für das Produkt A, so wird die Ausgangs-Situation des Jahres 1975 z. B. durch ein wachsendes Umsatz- und Marktvolumen bei durchschnittlichen Marktanteilen und erreichtem Renditeziel beschrieben. Um bei einer prognostizierten Stagnation des Marktvolumens im Jahr 1980 das bisherige Renditeniveau bei hohen geplanten Marktanteilen nachhaltig zu überschreiten, sind im Verlauf des Planungszeitraums erhebliche Investitionen in Marktanteilswachstums-Strategien notwendig, die kurzfristig das Renditeniveau stark negativ beeinflussen. So ist es zu erklären, daß mit der Steigerung der Marktanteile erst sinkende (1976), dann langsam steigende Renditewerte verbunden sind, bis langfristig (1980) das überdurchschnittliche Renditeniveau erreicht wird. Entsprechend können auch Marktanteilsabschöpfungs-Strategien (vgl. z. B. Produkt B) und Marktanteilserhaltungs-Strategien (vgl. z. B. Produkt C) im Zeitablauf dargestellt und interpretiert werden.

---

1 Dabei wird die Zahl und Abgrenzung der Phasen durch Zweckmäßigkeitserwägungen des Managements bestimmt. Vgl. Wind, Y. und Claycamp, H. J., Planing Product Line Strategy: A Matrix Approach, in: JoM, Vol. 40, Jan. 1976, S. 2 ff., hier S. 5, Figure 2.

Markt-volumen	Absatz- oder Umsatzvolumen / Rendite / Marktanteil	Wachstum: unterschritten	Wachstum: erreicht	Wachstum: überschritten	Stagnation: unterschritten	Stagnation: erreicht	Stagnation: überschritten	Degeneration: unterschritten	Degeneration: erreicht	Degeneration: überschritten
Wachstum	hoch	A_{1976}	A_{1978}							
	durchschnittlich		A_{1975}							
	schwach									
Stagnation	hoch					B_{1975}	A_{1980}			
	durchschnittlich					C_{1975}				
	schwach									
Degeneration	hoch							B_{1976}		
	durchschnittlich					C_{1976}				B_{1977}
	schwach									B_{1978}

Tabelle 12: Marketing-Situation und Marketing-Ziele als Ausgangspunkt der Strategienwahl

241. Marktanteilswachstums-Strategien

Die Erreichung der gesetzten Marktanteilswachstums-Ziele verlangt den Aufbau und die erfolgreiche Sicherung eines Konkurrenzvorsprunges, besonders in neuen und wachsenden Märkten. Dazu sind Strategien der Konkurrenzmarktbearbeitung dann geeignet, wenn sie im Verhältnis zur Konkurrenz einen aggressiv vorstoßenden Charakter aufweisen und ein zeitliches Herausheben aus den bestehenden Konkurrenzbeziehungen ermöglichen[1]. Erfolgversprechende Möglichkeiten, Marktanteilswachstum zu realisieren, bieten alle ideenbezogenen[2], innovativen Strategien in der Unternehmung, speziell im Marketing. Innerhalb des Produktmix' sind Produktinnovationen, -variationen und -differenzierungen sowie programmbezogene Strategien von besonderer Bedeutung. Marktanteilswachstum kann aber auch durch innovative Maßnahmen innerhalb des Distributionsmix, des Kommunikationsmix oder in anderen Unternehmensbereichen realisiert werden. Im folgenden wir die Realisierbarkeit der Marktanteilswachstums-Strategien auch unter dem Aspekt der erreichten Marktstellung des jeweiligen Herstellers gesehen.

P r o d u k t i n n o v a t i o n e n von hohem Neuheitsgrad, die neue Verwendungszwecke eröffnen oder den Verbraucherbedürfnissen und -präferenzen wesentlich besser entsprechen, sind die wirksamste Strategie zur Durchsetzung von Wachstumszielen

---

1 Vgl. auch Abell, D., Competitive..., a.a.O., S. 7. Zur Unterscheidung der wichtigsten Wachstums-Strategien vgl. Kotler, Ph., Marketing-Management, a.a.O., S. 235 f. Integrative und konglomerative Wachstums-Strategien werden hier nicht gesondert behandelt, sondern als Spezialfälle obiger Strategie angesehen. Während integrative Strategien auf die Eingliederung von Lieferanten (Rückwärtsintegration), Händlern (Vorwärtsintegration) oder von Produktionsunternehmen mit vergleichbarem Produktionsprogramm (horizontale Integration) gerichtet sein können, beziehen sich konglomerative Strategien immer auf die Zusammenfassung völlig neuer Geschäftsbereiche zu einer Unternehmung.

2 Vgl. Meyer, C. W., Möglichkeiten..., a.a.O., S. 502 ff.

gegenüber den aktuellen Konkurrenten[1]. Denn als Ergebnisse k r e a t i v e n Denkens stellen Innovationen realisierbare oder realisierte Lösungen bestehender Probleme durch einen Lösungsansatz[2] dar und sind damit nicht beliebig produzierbar. Deshalb wird der Vorsprung gegenüber der Konkurrenz umso größer sein, je höher der Innovationsgrad des Produktes zu bewerten ist.

Je mehr die Lebenszyklen der Produkte in der Praxis eine Tendenz zur Verkürzung aufweisen, desto wichtiger werden auch Produktinnovation in der Form kontinuierlicher Änderungen einiger oder mehrerer Ausprägungen des produktbezogenen Mix, insbesondere der Produkt-Mix-Charakteristika[3] für das Marktanteilswachstum. Die auf den Produktmix gerichteten P r o d u k t ä n d e r u n g e n können sich auf den Produktkern (Materialart), die Produktfunktion (Verwendungszweck), die Produktform, die Markenzeichen und die Verpackung, die Produktqualität sowie die Ausweitung, Verringerung, Vertiefung und Spezialisierung des Angebots-Programms beziehen. Auswirkungen sind beispielsweise ein höherer funktionaler Gebrauchsnutzen, eine verlängerte Lebensdauer, ein breiteres Typen- und Qualitätsprogramm oder ein bedarfs- bzw. problemgerechteres Angebot. Die betreffende Marktleistung (Marke) steht dann weiterhin in Konkurrenz zu gleichen oder ähnlichen Marktleistungen konkurrierender Hersteller, hat jedoch einen Konkurrenzvorteil, der in der subjektiven Bewertung des Neuheitsgrades durch die Nachfrager liegt[4].

---

1 Vgl. u. a. Kelley, E. J., Marketing Planning And Competitive Strategy, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972, S. 87; Buzzell, R. D., Gale, B. T. und Sultan, R. G., Market Share, Profitability, And Business Strategy, a.a.O., S. 20 f., Bloom, P. N. und Kotler, Ph., Strategies..., a.a.O., S. 67 f.. Zu konkreten Beispielen vgl. z.B. NN., asw-Interview: Dieter Klenk, Hakle Werke, in asw H 1, 76, S. 6 f..

2 Vgl. Geiger, S. und Heyn, W., Innovation, in: ME (T.), a.a.O., S. 1604 ff.

3 Vgl. Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation, a.a.O., S. 27.

4 Dieser käuferindividuelle Konkurrenzvorteil läßt sich mit dem psychologischen Marktmodell verdeutlichen. Vgl. auch Abb. 5, S. 65 dieser Arbeit.

Für Hersteller mit starker Marktstellung bieten auch programmbezogene Marketing-Strategien Ansatzpunkte zur weiteren Steigerung ihrer Marktanteile. Ist z. B. bereits eine Marke mit hohem Verbraucherimage im Markt plaziert, so läßt sich das vorhandene Imagepotential bei der Entwicklung neuer Produkte nutzen, indem diese unter den gleichen Namen angeboten werden (Beispiele: Melitta- oder 4711-Reihe). Auf diese Weise läßt sich die Markenidentifikation bei der Einführung neuer Marken sinnvoll nutzen und gegenüber den Konkurrenten ein absatzpolitischer Vorsprung erzielen, der sich in wachsenden Marktanteilen niederschlagen kann. Diese sg. Bildung von M a r k e n f a m i l i e n [1] ist die bekannteste Variante der M a r k e n a u s d e h n u n g s - S t r a t e g i e [2].

Besonders in stagnierenden Märkten wird der Innovationswettbewerb auch mit allen anderen Submix-Instrumenten des Marketing geführt. Die D i s t r i b u t i o n s - I n n o v a t i o n [3] - also die Entwicklung bzw. Nutzung neuartiger Absatzwege und logistischer Systeme - ist eine sehr erfolgversprechende Möglichkeit, Marktanteile zu erhöhen, wenn sie substanzielle Einsparungen mit sich bringt oder eine effizientere Belieferung bestimmter Marktsegmente ermöglicht (z. B. Avon). Beim indirekten Vertrieb kann die innovative Distributionsmaßnahme auch in der verstärkten vertikalen Kooperation mit einer begrenzten Zahl von Händlern (Fanchising)[4] oder in der Einleitung der Zusammenarbeit mit einem aggressiven, von den Markenkonkurrenten geschmähten, Handelspartner liegen (z.B. dem Filialisten Albrecht (Aldi) für einen Waschmittelhersteller). Allerdings müssen in diesen Fällen die positiven und negativen Auswirkungen auf den Distributionsgrad, das Hersteller- und Produktimage sowie die Preisstellung gegeneinander abgewägt werden.

---

1 Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E. und Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 188.

2 Vgl. Kotler, Marketing-Management, a.a.O., S. 259.

3 Vgl. auch die Ausführungen zur Distributions-Innovation bei Bloom, P. N. und Kotler, Ph., Strategies..., a.a.O., S. 67 f.

4 Vgl. die Ausführungen zum Franchising bei Nieschlag, R., Dichtl, E. und Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 290 f.

In der Praxis der Wettbewerbsbeziehungen der Hersteller können auch W e r b e - u n d P r o m o t i o n - I n n o v a t i o n e n einen Konkurrenzvorteil aufweisen. Es ist jedoch häufig nicht weniger aufwendig, eine deutlich von der Konkurrenz verschiedene und überlegene Werbekampagne (z. B. Peter Stuyvesant: "Der Duft der großen weiten Welt"; Avis: We're No. 2, We Try Harder), Außendienstargumentation[1] oder Promotion-Maßnahme zu kreieren, als Innovationen des Produktmix zu entwickeln. Allerdings ist der Erfolg dieser sg. "informatorischen" Produktinnovation von ihrem realen Hintergrund abhängig, also letztlich von der technischqualitativen oder distributiven Innovation[2]. Das entspricht der Erfahrung, daß sich erfolgreiche Wachstumsstrategien immer aus mehreren Marketing-Submix-Ideen zusammensetzen, von denen sich jedoch eine in besonders starkem Ausmaß von der Konkurrenz abhebt.

Die Zielrichtung von I n n o v a t i o n e n kann aber auch i n a n d e r e n U n t e r n e h m e n s b e r e i c h e n z. B. der Produktion oder Organisation liegen. Allerdings berührt der durch sie erreichte (technische oder organisatorische) Produktivitätsfortschritt die Marktanteilsverhältnisse der Konkurrenten nicht direkt. Indirekt wird jedoch durch die kostensenkenden und bei konstanten Grenzerlösen gewinnvermehrenden Konsequenzen dem jeweiligen Hersteller ein größerer Aktivitätsspielraum, eine verstärkte Innovationstätigkeit und/oder die Teilnahme am P r e i s -, R a b a t t - u n d K o n d i t i o-

---

1 Als ein wichtiges Kriterium für Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz wird von den Marketing-Verantwortlichen in der Praxis insbesondere die Argumentation des Außendienstes hervorgehoben. Sie bietet eine Profilierungschance gegenüber der Konkurrenz, wenn sie nicht nur produkt- sondern vor allem anwenderproblembezogen ist. Das setzt neben Anwenderwissen des Verkäufers, intensive Verkäuferschulung, Ausbildungshilfen und Außendienstmotivation voraus. Vgl. hierzu N.N., Programmierter Außendienst: Die Informierten kommen, in: asw, H. 2, 1976, S. 24 ff., hier S. 28 ff.

2 Dem liegt der Gedanke zugrunde, daß das Produkt im Urteil der Käufer das halten muß, was die Werbung verspricht. Vgl. auch Bloom, P. N. und Kotler, Ph., Strategies..., a.a.O., S. 68.

n e n w e t t b e w e r b[1] ermöglicht. Realisiert ein Hersteller erhebliche Kostenvorteile gegenüber seinen Konkurrenten, so wird er - in Abhängigkeit von der Preiselastizität der Nachfrage - durch Preissenkungen neue Märkte und Marktsegmente für sich erschließen können. Sind die Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz nur gering oder von kurzfristiger Natur, so lassen sie sich für das Marktanteilswachstum durch einen größeren Entscheidungsspielraum in der Rabatt-, Konditionen- und Servicepolitik nutzen. Diese Instrumente können differenzierter und gezielter eingesetzt und veränderten Wettbewerbsverhältnissen besser angepaßt werden[2]. Daneben sind sie für die Konkurrenz auch weniger transparent als preispolitische Maßnahmen, eine Eigenschaft, die sich bei zu erwartenden Konkurrenzreaktionen als Vorteil erweist[3]. Auch die innerbetriebliche Stärkung läßt sich also in einen marktlichen Vorteil umwandeln und so lange für das Marktanteilswachstum nutzen, wie die Konkurrenz aufgrund ihrer Kosten-, Erlös- oder Finanzsituation nicht in der Lage oder bereit ist, den entstandenen Vorsprung durch Gegenaktionen zu neutralisieren.

Signifikant unterschiedliche Marktanteilswachstums-Strategien lassen sich für Marktführer einerseits und Hersteller mit relativ schwacher Marktstellung andererseits beobachten[4]. Marktführer besitzen in der Regel eine systematische, institutionalisierte Forschung und Entwicklung, für die sie, auch im Verhältnis zum Umsatz, wesentlich mehr ausgeben als ihre schwächeren Konkurrenten. Die Strategie der P r o -

---

1 Zu den einzelnen Instrumenten des Preis-, Rabatt- und Konditionenwettbewerbs vgl. ausführlich Poeche, J., Wettbewerbsformen, a.a.O., S. 3435 ff.

2 Vgl. Poeche, J., Wettbewerbsformen, a.a.O., S. 3436.

3 Vgl. dazu auch die Ausführungen über die Bedeutung und Determinanten der Reaktionszeit in Abschnitt B II., 23.

4 Vgl. hierzu und zum folgenden Buzzell, R. D., Gale, B. T. und Sultan, R. G., Market Share, Profitability, And Business Strategy, a. a.O., S. 10, Exhibit II und S. 15 ff.

duktführerschaft (Beispiele sind Eastman, Kodak, IBM und Procter & Gamble) drückt sich darin aus, daß diese Hersteller im Vergleich zur Konkurrenz signifikant höherwertige Marktleistungen produzieren und auch zu höheren Preisen verkaufen[1]. Bei guter Produktqualität sowie hohen Preisen und Marktanteilen sind jedoch die Marketingkosten im Verhältnis zum Umsatz relativ gering.

Für Newcomer und Hersteller mit relativ schwacher Marktstellung ist eine schlagkräftige Forschung und Entwicklung als Voraussetzung für eine führende Qualitätspolitik wegen des erheblichen finanziellen Aufwands und Risikos nur ausnahmsweise tragbar[2]. Bei geringeren Marktanteilen liegen ihre Marktanteilswachstums-Möglichkeiten besonders darin, einen "differenzierten Vorteil"[3] gegenüber der starken Konkurrenz zu suchen und auszunutzen. Dieser wird möglicherweise darin liegen, die Marketing-Anstrengungen auf einzelne kleinere Marktsegmente, speziell latente oder manifeste Marktnischen zu konzentrieren[4]. Der Nachteil dieser Strategie liegt in den oft hohen Markterschließungs- und -bearbeitskosten bei vergleichsweise geringem Umsatzvolumen, so daß die Marketingkosten im Verhältnis zum Umsatz relativ hoch sind[5].

Gerade auch unter dem Blickwinkel hoher Marketingkosten und des damit verbundenen erheblichen finanziellen Risikos, kann für kleine Hersteller auch eine schnelle und kostengünstige

---

1 Die Untersuchung von Buzzell u.a. ermöglicht es allerdings nicht, eine Aussage darüber zu treffen, ob die Qualitätsverbesserung oder der Preisaufschlag relativ höher ist.

2 Vgl. Bloom, P. N. und Kotler, Ph., Strategien..., a.a.O., S. 67.

3 Vgl. dazu Gutenberg, E., Der Absatz, a.a.O., S. 236.

4 Bei größeren Märkten besteht die latente Gefahr, daß auch die Konkurrenz in den Markt eintritt. Vgl. Abell, D., Competitive..., a.a.O., S. 6.

5 Vgl. Buzzell, R. D., Gale, B. T. und Sultan, R. D., Market share, profitability, And Business Strategie, a.a.O., S. 10.

Imitation von Konkurrenzaktionen die Beteiligung am Wachstum neuer Märkte sichern. Derartige sg. "me too-Strategien", die die absatzpolitische Initiative der Konkurrenz überlassen, können jedoch nur dann eine Steigerung der Marktanteile bewirken, wenn sie neuartige Elemente enthalten oder auf andere Märkte bzw. Marktsegmente übertragen werden[1].

Zusammenfassend kann jetzt gesagt werden, daß es für einen Hersteller umso eher möglich sein wird, Marktanteilswachstums-Strategien gegenüber seinen Konkurrenten durchzusetzen,

- je besser sich die jeweilige Marktleistung (Marke) für technisch-qualitative, distributive oder informatorische Innovationen eignet (homogene oder heterogene Produkte)[2],
- je schwächer die Marktstellung der relevanten Konkurrenten, insbesondere ihrer Fähigkeit, schnell zu reagieren, Innovationen zu entwickeln und auf den Markt zu bringen,
- je größer die Zahl der Markenwechsler bei einem veränderten Marketing-Mix. Darüber gibt im "sozialen Feld" die Zahl der Käufer im Grenzbereich zwischen den konkurrierenden Marken sowie die Größe (hinsichtlich Zahl und Kaufkraft der potentiellen Käufer) latenter und/oder manifester Nischen Aufschluß[3],
- je stärker das Wachstum des Marktvolumens. Denn in wachsenden Märkten kann ein Hersteller seine Marktanteile erhöhen, ohne daß seine Konkurrenten Umsatz- und Renditeverluste hinnehmen müssen.

---

1 Vgl. auch die Ausführungen zur me-too-Strategie als typischer Erhaltungs-Strategie auf S. 121 dieser Arbeit.

2 Die Wirkung der Innovationen im "sozialen Feld" kommt dann darin zum Ausdruck, daß das Produkt (die Marke) in einer oder mehreren bestehenden bzw. neuen verhaltensrelevanten Dimension(en) in Richtung auf die dichteste Feldbesiedlung umpositioniert wird und/oder daß sich die Attraktivität (Aufforderungsgröße) und bei gleicher Feldstellung auch der Aufforderungscharakter der Marke erhöht. Vgl. S. 65 ff. dieser Arbeit.

3 Vgl. die Ausführungen über die Zahl möglicher Markenwechsler auf S. 69 f. dieser Arbeit.

242. Marktanteilserhaltungs-Strategien

Zur langfristigen Erhaltung seines Marktanteils, also zur Wahrung seiner quantitativen Marktstellung, wird sich ein Hersteller immer dann entschließen, wenn jede Marktanteilsveränderung für ihn mit einem höheren Risiko (Überbeanspruchung der Ressourcen der Unternehmung, ruinösem Wettbewerb, kartellrechtlichen Konsequenzen...) und/oder einer verminderten Rendite verbunden ist[1]. Marktanteilserhaltungs-Strategien lassen sich überwiegend in stagnierenden oder sich nur geringfügig verändernden Märkten beobachten[2] und sind dann dadurch charakterisiert, daß die Erhaltung des Marktanteils unter Minimierung der Marketing-Kosten angestrebt wird. In wachsenden Märkten haben diese Strategien vornehmlich eine Konsolidierung der betrieblichen Ressourcen zum Ziel.

Marktanteile auf einem hohen Niveau - bei befriedigenden Dekkungsbeiträgen bzw. Gewinnen - zu stabilisieren, heißt nicht den Markenwechsel der Käufer zu verhindern. Es bedeutet aber, ständig ebensoviel Nachfrage von der Konkurrenz zu gewinnen wie von dieser abgezogen wird. Damit steht der Hersteller ständig erneut vor der Frage, entweder etwas von seinem Marktanteil abzugeben und dann den kurzfristigen Deckungsbeitrag zu halten oder den Einsatz der Marketinginstrumente zugunsten eines konstanten Marktanteils aber kurzfristig sinkender Dekkungsbeiträge zu intensivieren[3].

Verfolgt die Konkurrenz Marktanteilswachstums-Strategien, so muß auch der betreffende Hersteller Marketing-Strategien mit Wachstumscharakter wählen, wenn er seinen Marktanteil halten will. Denn es gilt: Je offensiver die initiierende Aktion, desto innovativer muß die Reaktion sein, um die erreichte Marktstellung zu halten. Geeignete Strategien sind P r o d u k t -

1 Vgl. Bloom, P. N. und Kotler, Ph., Strategies..., a.a.O., S. 68

2 Vgl. Buzzell, R. D., Gale, B. T. und Sultan, R. G., Market Share, Profitability, And Business Strategy, a.a.O., S. 26 ff.. Vgl. auch die von Abell angeführten Strategien, die in nur noch geringfügig oder nicht mehr wachsenden Märkten gewählt werden. Abell, D., Competitive..., a.a.O., S. 12.

3 Vgl. Bloom, P. N. und Kotler, Ph., Strategies..., a.a.O., S. 68

innovationen, -variationen und -differenzierungen sowie alle ideenbezogenen Maßnahmen, die auf andere Submixe, andere Unternehmensbereiche oder die Bearbeitung vorhandener und neuerer Märkte gerichtet sind[1]. Versucht die Konkurrenz ihre Marktanteile zu erhöhen, so stellen "me-too-Strategien" eine erfolgversprechende Möglichkeit dar, die eigenen Marktanteile durch schnelle Imitationen von Konkurrenzaktionen zu erhalten[2]. Die Beispiele reichen von me-too-Produkten bis zu me-too Aktionen mit dem sonderpreispolitischen Instrumentarium. Der Vorteil dieser defensiv, nachahmenden Strategien liegt darin, daß das passive gegenüber dem marktaktiven Unternehmen Kostenvorteile realisieren kann, da ein wesentlicher Teil der Forschungs-, Entwicklungs-, Test- und Diffusionskosten entfällt.

Die Multimarkenstrategie ist eine weitere Strategie für Hersteller mit starker Marktstellung, die ihre Marktanteile erhalten wollen[3]. Sie ist dadurch gekennzeichnet, daß der Hersteller in einem oder in mehreren Marktsegmenten mit unterschiedlichen eigenen Marken repräsentiert ist (vgl. z.B. die Hersteller von Universalwaschmitteln). Diese Strategie kann z.B. darin bestehen, daß neben der Erstmarke noch Zweit- und Drittmarken unter anderem Namen und mit anderem Image eingeführt werden. Da die Eigenmarken aber miteinander in Konkurrenz stehen, ist durch diese Strategie allenfalls eine beschränkte Erhöhung der Marktanteile zu erreichen. Die Multimarkenstrategie dient aber der Erhaltung bestehender hoher Marktanteile, da sie einen großen Teil der Fremdmarkensubstitution verhindert, indem Marktlücken und Marktnischen ausgefüllt werden[4]. So führt diese Strategie "zu einem guten Ge-

---

1 Vgl. dazu die oben ausführlich dargestellten Marktanteilswachstums-Strategien.

2 Vgl. auch die Ausführungen über die beiden Phasen des Wettbewerbs bei Arndt, H., Wettbewerb der Nachahmer und schöpferischer Wettbewerb, in: Herdzina, K., Wettbewerbstheorie, Köln 1975, S. 246 ff., hier S. 247 ff.

3 Vgl. u.a. Bloom, P. N. und Kotler, Ph., Strategies..., a.a.O., S. 68; Kotler, Ph., Marketing-Management, a.a.O., S. 259.

4 Vgl. dazu auch die Ausführungen zum psychologischen Marktmodell auf S. 60ff dieser Arbeit.

samtmarktanteil und reduziert die Angebotsflächen in den Regalen der Einzelhandelsgeschäfte, die den Konkurrenten zugänglich ist."[1] Auf diese Weise werden aktuellen und primär potentiellen Konkurrenten möglichst wenig Ansatzpunkte gegeben, die bestehende Marktstellung zu untergraben.

Auch die M a r k e n a u s d e h n u n g s - S t r a t e g i e[2] kann einem führenden Hersteller zur Festigung seiner Marktstellung dienen. Das gilt vor allem immer dann, wenn die im Schutze imagestarker Marken unter gleichem Markennamen eingeführten Neuprodukte hinsichtlich ihrer Umsatz- und Marktanteilswerte vergleichsweise unbedeutend sind. Der Vorteil der Markenausdehnungs-Strategie liegt damit darin, daß einerseits der Markenname größere Bekanntheit erlangt, andererseits Neumarken, die sich als erfolgreich herausstellen, Ansatzpunkte für Marktanteilswachstums-Strategien bieten.

Gleichzeitig sind Multimarken- und Markenausdehnungs-Strategien gestützt auf starke Endverbraucherwerbung auch ein wirkungsvolles Marketing-Instrument in der Konkurrenz der Hersteller um die Mitarbeit des Handels. Denn die bei diesen Strategien auftretenden positiven Verbundeffekte im Sortiment des Herstellers lassen sich für die Erhaltung der Marktanteile bei weniger umsatz- und/oder handelsspannenstarken Artikeln nutzbar machen, da der Handel bei der Streichung dieser Artikel aus seinem Sortiment zum einen mit Sanktionen (schlechteren Konditionen) des Herstellers bei den verbundenen Artikeln rechnen muß. Zum anderen kann die starke Endverbraucherwerbung dazu führen, daß der Handel bei einer Streichung der Herstellermarke(n) und der daraus resultierenden Lücke im Regal[3] einen Umsatzverlust durch den Geschäftswechsel der Verbraucher realisiert.

---

1 Kotler, Ph., Marketing-Management, a.a.O., S. 259.

2 Vgl. auch S. 123 dieser Arbeit.

3 Vgl. N.N., Lücken im Regal, in: asw, 5, 76, S. 36.

Die Erhaltung bestehender Marktanteile läßt sich auch durch P r e i s - S t r a t e g i e n und alle q u a n t i t a t i v e n M a r k e t i n g - S t r a t e g i e n verfolgen. Diese Strategien sind, wenn sie nicht auf einen langfristigen Kostenvorteil gegenüber der Konkurrenz beruhen, allerdings nur kurzfristig zur Marktanteilserhaltung geeignet. Sie widersprechen außerdem vielfach dem Ziel, die Marketingkosten zu minimieren, da sie die Gewinn- und Verlustsituation des Unternehmens direkt negativ beeinflussen.

Auch die überwiegende Zahl der handelsgerichteten Marketing-Maßnahmen des Herstellers ist in der Regel nur zur Erhaltung bestehender Marktanteile geeignet. Rabattgewährung und Aktionspolitik, Werbekostenzuschüsse, Displaymaterial, Werbegeschenke und Zugaben an den Handel, Übernahme von Merchandising-Funktionen[1] und zügige Reklamationsbearbeitung gestatten - wegen der schnellen Imitationsmöglichkeiten durch die Konkurrenz - nur in seltenen Fällen ein dauerhaftes Abheben von den Wettbewerbern.

Generell läßt sich sagen, daß die Strategien zur Erhaltung und Festigung bestehender Marktanteile umso aggressiver sein müssen, je innovativer die vorstoßenden Strategien der Konkurrenz sind.

243. Marktanteilsabschöpfungs-Strategie

Als Marktanteilsabschöpfungs-Strategie ("Melk-Strategie") wird die bewußte[2], ständige oder zeitlich begrenzte Verringerung bestehender Marktanteile im Gesamtmarkt oder in einzelnen Marktsegmenten definiert[3]. Verdeutlicht man sich die zwischen ROI und Marktanteil[4] bzw. ROI und Marktanteilsverän-

---

1 Wie z.B. Regalpflege, Aufbau von Sonderplazierungen, Mitarbeit bei der Einrichtung neu zu eröffnender Geschäfte.

2 Damit werden "ungeplante" Verringerungen des Marktanteils, als Folge einer verminderten Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Herstellers, nicht als Marktanteilsabschöpfungs-"Strategie" bezeichnet.

3 Vgl. Bloom, P. N. und Kotler, Ph., Strategies..., a.a.O., S. 69

4 Vgl. Abb. 8, S. 83 dieser Arbeit.

derung bestehende Beziehung, so zielen Abschöpfungs-Strategien darauf ab, den kurz- bis mittelfristigen ROI zu erhöhen und langfristig das Produkt aus dem Markt zu eliminieren[1].

Marktanteilsabschöpfungs-Strategien können ihren Ursprung in betrieblichen und marktlichen Ursachen finden. Betriebliche Ursachen bestehen in der Regel in einem überalterten Absatzprogramm, zu geringen Umsätzen oder Deckungsbeiträgen und lassen sich durch Programmstrukturanalysen aufdecken. Eine weitere wichtige betriebliche Ursache besteht oft darin, für neue Marken, Produkte, Produktgruppen oder Geschäftssparten die erforderlichen finanziellen Mittel bereitszustellen. Marktliche Determinanten - die oft zusätzlich vorliegen - sind u.a. ein degressives Produktmarktvolumen, kostenintensive oder imageschädigende Konkurrenzkämpfe oder kartellrechtliche Gründe.

Nur für Hersteller mit starker Marktstellung lohnt es sich, vorhandene Marktanteile abzuschöpfen[2], um das in der Vergangenheit langsam und teuer aufgebaute Markenimage wieder zu Geld zu machen. Der Ausverkauf von Marktanteilen kann sowohl im Gesamtmarkt als auch nur in einzelnen Marktsegmenten erfolgen. Er wird primär über die S e n k u n g d e r M a r k e t i n g - B u d g e t s für Aktionspolitik, Werbung, Verkaufsförderung und Servicepolitik gesteuert. Durch diese quantitativen Marketing-Strategien werden die Marketing-Kosten also verringert. Das (hohe) Markenimage wirkt nach und ermöglicht es, bei kurzfristig nur geringen Marktanteilsverlusten, hohe Deckungsbeiträge zu erwirtschaften. Da sich das Markenimage, wegen mangelnder Unterstützung durch das Marketing, im Zeitablauf aber relativ schnell verbraucht, sinken die Marktanteile, bis sie zur Elimination des Produktes führen. Der gleiche Effekt kann durch Preisanhebungen oder -senkungen erreicht werden. Im ersten Fall werden kurzzeitig erhöhte Deckungsspannen bei verringerten Absatz-

---

1 Vgl. Tab. 6, S. 85.

2 Vgl. Buzzell, R. D., Gale, B. T. und Sultan, R. G., Market share - a key to profitability, a.a.O., S. 105. Vgl. auch Tab. 6, S. 85 dieser Arbeit.

mengen, im zweiten Fall niedrigere Deckungsspannen bei umfangreicheren Absatzmengen erzielt. Auch Preissenkungen führen zu einem Abbau bestehenden Markenimages, wenn Preis und Image der Marke bei den Käufern positiv korreliert sind.

Als aggressive Marktanteilsabschöpfungs-Strategie kann die Verringerung der Produktqualität bzw. einzelner Elemente des Produktmix, als passive Strategie die Unterlassung von Produktverbesserungen betrachtet werden[1]. Wegen ihrer Auswirkungen auf das Image des gesamten eigenen Leistungsangebotes dürfen diese Strategien jedoch nicht isoliert bewertet werden.

Marktanteilsabschöpfungs-Strategien können aber auch auf unrentable Marktsegmente beschränkt werden. Ihr wesentliches Merkmal ist dann, daß die Abschöpfung gezielt in einzelnen Marktsegmenten vorgenommen wird, während in anderen Marktsegmenten Marktanteilserhaltungs-, häufig auch Marktanteilswachstums-Strategien verfolgt werden. Dieser Zielsetzung dienen z. B. die Strategien, bei denen durch den Vertrieb nur noch Händler mit einer bestimmten Umsatzhöhe besucht, in der Produktion nur noch Gebindegrößen für Großverbraucher hergestellt oder die Unterstützung einzelner Händlergruppen durch Werbung und Verkaufsförderung eingestellt werden.

3. Zusammenfassung

Innerhalb der konkurrenzbezogenen Zielplanung wurde die Forderung aufgestellt, die Unternehmens- und Marketing-Ziele so zu formulieren, daß sie eine operationale Entscheidung über das zielkonforme Marketingverhalten gegenüber den Kon-

---

1 Vgl. Bloom, P. N. und Kotler, Ph., Strategies..., a.a.O., S. 69

kurrenten ermöglichen. Dieser Forderung wird dadurch entsprochen, daß Marktanteile explizit als Zielinhalte berücksichtigt und dann so in Teilziele zerlegt werden, daß im Mittelpunkt der Strategienplanung das Wachstum sowie die Erhaltung und Abschöpfung von Marktanteilen stehen. Durch die kompetitiven Marketing-Strategien lassen sich die zur kurz-, mittel- und langfristigen Rentabilitätserzielung "optimalen" Marktanteile aufbauen (Marktanteilswachstums-Strategien), erfolgreich verteidigen (Marktanteilserhaltungs-Strategien) und gewinnbringend abbauen (Marktanteilsabschöpfungs-Strategien).

Die vorliegenden Ausführungen geben grundsätzliche Anhaltspunkte über die zu wählende kompetitive Marketing Strategie. Eine Aussage über die in einem gegebenen Entscheidungsfeld optimale Kombination des absatzpolitischen Instrumentariums läßt sich allerdings erst im Anschluß an eine exakte Marktreaktionsanalyse auf der Basis von Marktreaktionsfunktionen aufstellen.

III. Marktreaktionsfunktionen

Die Marketing-Entscheidungsfindung in Konkurrenzsituationen erfordert die detaillierte Kenntnis der weiter oben aufgeführten unternehmensinternen und -externen Marketing-Situation sowie die dem eigenen Handeln als auch dem absatzpolitischen Verhalten der Konkurrenten zugrundeliegenden Ziele. Um zu konkreten Aussagen über die optimale Verhaltensweise zu gelangen, müssen diese Zielinformationen mit Prognoseinformationen über die Reaktionen des Marketing-Mix im Markt gekoppelt werden. Die Informationen über die Auswirkungen des Marketing-Mix im Markt lassen sich zu M a r k t r e a k t i o n s f u n k t i o n e n verdichten. Sie bringen dann den Zusammenhang[1] zwischen einer Maßgröße der Marktreaktion (z.B. Käufer, Absatzmittler- und Konkurrenzverhalten) als abhängiger Variable und einer Vielzahl teils kontrollierter, teils nur beeinflußbarer oder nicht kontrollierter Größen eines bestimmten Entscheidungsträgers zum Ausdruck.

Im folgenden werden die unterschiedlichen Typen von Marktreaktionsfunktionen dargestellt und anhand konkreter Marktvolumens-, Marktanteils- und Konkurrenzreaktionsfunktionen diskutiert. Daran anschließend werden Möglichkeiten aufgezeigt, validierte Prognoseinformationen über das Konkurrenzverhalten innerhalb einer modellgestützten Marketing-Programmplanung zu berücksichtigen.

1. Klassifikation der Marktreaktionsfunktionen

Die quantitativ-mathematischen Marktreaktionsfunktionen - also die im folgenden dargestellten Konkurrenzreaktions-,

1 Dieser Zusammenhang kann sowohl in verbaler als auch in konkret-rechnerischer Form beschrieben werden. Vgl. Rütschi, K., a.a.O., S. 3.

2 Vgl. Meffert, H. und Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1976, S. 309; Dichtl, E., Methodische Bemerkungen zur Erfassung des Konsumentenverhaltens, in: Kroeber-Riel, W. (Hrsg.), Marketingtheorie. Verhaltensorientierte Erklärungen von Marktreaktionen, Köln 1972, S. 53-60, hier S. 53.

Marktanteils- und Marktvolumensfunktionen lassen sich als Erklärungsmodelle interpretieren[1]. Denn sie stellen die Konsequenzen des Einsatzes mehr oder weniger kontrollierter Variablen des Herstellers auf ausgewählte Größen der Konkurrenz- und Nachfragereaktion dar. Als Erklärungsmodelle erfüllen Marktreaktionsfunktionen also primär eine diagnostische Funktion für die Entscheidungsträger im Marketing.

Besitzen die in den Marktreaktionsfunktionen zum Ausdruck gebrachten Zusammenhänge Geltung über die Gegenwart hinaus, so kommt ihnen die Bedeutung von Prognosemodellen[2] zu. Die Gültigkeit dieser Prognosemodelle ist von der zeitlichen Stabilität[3] der unterstellten Verhaltensbeziehungen abhängig. Besondere Beachtung verdienen in diesem Zusammenhang die Verhaltensgesetzmäßigkeiten, die in den Konkurrenzreaktionsfunktionen über das absatzpolitische Verhalten der Konkurrenten und dessen Einflußgrößen unterstellt werden.

---

1 Zur Unterteilung abstrakter, quantitativ-mathematischer Modelle nach ihrer Zwecksetzung in Beschreibungs-, Prognose- und Entscheidungsmodelle vgl. Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, Wiesbaden 1973, S. 15 ff.; Meffert, H. und Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1976, S. 46 ff.; Schmitt-Grohé, Marketing-Modelle, in: Schöttle, K.M. (Hrsg.), Jahrbuch des Marketing, Essen 1971, S. 180 ff.; vgl. auch die Systematisierung bei Rütschi, K., Marketing-Modelle, Diss. Winterthur 1972, S. 3 ff.

2 Vgl. Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, a.a.O., S. 17.

3 Vgl. Dichtl, E., Methodische Bemerkungen zur Erfassung des Konsumentenverhaltens, in: Kroeber-Riel, W. (Hrsg.), Marketingtheorie, a.a.O., S. 53 ff., hier S. 57. Dichtl wählt hier den Begriff der "zeitlichen Invarianz". Zum Problemkreis der zeitlichen Stabilität der in Marktmodellen zugrundegelegten Verhaltensbeziehungen, dargestellt am Beispiel der Marktsegmentierung vgl. Gröne, A., Marktsegmentierung im Investitionsgütermarketing, Analyse und Beurteilung von Erklärungsvariablen des industriellen Einkaufsverhaltens, Diss. Münster 1976, S. 44 f.

Werden die Marktreaktionsfunktionen mit den unternehmerischen Zielgrößen unter Wahrung der entscheidungsrelevanten Nebenbedingungen verbunden, so werden sie zu E n t s c h e i d u n g s m o d e l l e n . Die damit getroffene Evaluierung der unternehmerischen Marktstrategien[1] ist die Voraussetzung für eine "optimale" Entscheidungsfindung. In den dazustellenden Marketing-Programmplanungsmodellen kann z.B. der Gewinn als Zielgröße fungieren, während das totale Marketingbudget, vorgegebene technische sowie personelle Kapazitäten oder Marktanteile in den Nebenbedingungen beachtet werden können.

Da die Marktreaktionsfunktionen ein wesentliches Element der in Teil C dargestellten Marketing-Programm-Planungsmodelle sind, werden vor der eingehenden Modelldarstellung die verschiedenen Typen der in den Modellen auftretenden Marktvolumen-, Marktanteils- und Konkurrenzreaktionsfunktionen ausführlich diskutiert.

2. Marktvolumen- und Marktanteilsfunktionen

Die im folgenden dargestellten Marktvolumen-, Absatzvolumen- und Marktanteilsfunktionen weisen Unterschiede hinsichtlich ihres Aggregationsgrades auf. Das Kriterium des Aggregationsgrades bezieht sich auf die Ebene der Aufschlüsselung zusammengefaßter Eigenschaften, in diesem Zusammenhang auf die Zusammenfassung von gleichen Marketingbudgets unterschiedlicher Hersteller zu einer Variablen. Da der Aggregationsgrad der Marktreaktionsfunktionen wesentliche Auswirkungen sowohl auf die Datenbeschaffungskosten als auch die Aussagefähigkeit der Modelle hat, werden im folgenden drei verschiedene Aggregationsgrade der Funktionen diskutiert:

---

1 Vgl. Kautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, a.a.O., S. 21.

In die a g g r e g i e r t e n [1] Marktvolumen-, Absatzvolumen- und Marktanteilsfunktionen gehen Verhältnis- bzw. Summen- oder Durchschnittsgrößen der Marketing-Planung ein. Verhältnisgrößen sind definiert als Relation der quantitativen Ausprägung des eigenen Marketing-Instrumentes zur Summe bzw. zum Durchschnittswert der entsprechenden quantitativen Ausprägungen der Marketing-Instrumente aller Konkurrenten. Derartige Funktionen sind immer dann problemadäquat, wenn die Zahl der Konkurrenten groß und ihr Verhalten relativ homogen ist[2]. Für diesen Typ von Funktionen lassen sich die Parameter relativ einfach schätzen. Allerdings wird eine gleiche (durchschnittliche) Elastizität und damit Qualität und Wirkung der Marketing-Instrumente des Herstellers wie auch der Konkurrenten auf die Marktreaktion unterstellt.

Bei den s e m i a g g r e g i e r t e n Funktionen werden gleichartige Aktivitätsniveaus aller konkurrierenden Hersteller aggregiert, aber - im Gegensatz zur aggregierten Analyse - in ihrer Wirkung auf die Marktreaktion getrennt von den Marketingaktivitäten des Herstellers untersucht. Auf diese Weise kann den Unterschieden in den Wirkungen der eigenen Aktivitäten und denen der Wettbewerber durch den Ansatz verschiedener Elastizitäten Rechnung getragen werden.

Immer dann, wenn nur wenige Konkurrenten im betrachteten Markt(-segment) auftreten und sich diese überwiegend heterogen (sowohl im qualitativen als auch im quantitativen Niveau des Instrumenteeinsatzes) verhalten, liegt die Verwendung d i s a g g r e g i e r t e r Funktionen nahe. In diesem

---

1 Bei aggregierter Betrachtungsweise wird auch von Makromodellen, bei disaggregierter Analyse von Mikromodellen gesprochen. Vgl. zu dieser Klassifikation: Meffert, H. und Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, a.a.O., S. 57mf.

2 In diesen Fällen kann problemlos aggregiert werden, da das Verhalten des einzelnen Konkurrenten nicht stark vom Durchschnittsverhalten aller Konkurrenten abweicht (Streuung), so daß das Arbeiten mit den Mittelwerten des Konkurrentenverhaltens kaum Informationsverluste mit sich bringt. Zum Aggregationsproblem vgl. auch Klenger, F. und Krautter, J., Simulation des Käuferverhaltens, Teil 3, a.a.O., S. 52.

Fall werden die Instrumentalvariablen der Konkurrenten und ihre Wirkungen einzeln erfaßt. Dem höheren diagnostischen Wert dieses Ansatzes stehen jedoch gewachsene Anforderungen an die Informationsbeschaffung und die Validierung[1] der Marktreaktionsfunktionen gegenüber.

Welcher Aggregationsgrad der Marktreaktionsfunktionen unter Berücksichtigung der Marketinginstrumente der Konkurrenz Verwendung findet, ist unter den im Einzelfall angetroffenen Bedingungen zu prüfen. Um die Struktur der später bei der Modelldarstellung gewählten Funktionen zu verdeutlichen, sollen die verschiedenen Aggregationsgrade am Beispiel der Marktanteils-, der Marktvolumen- und der Absatzvolumenfunktionen dargestellt werden:

- Aggregierte Marktreaktionsfunktionen:

$$m_i = m_i\ (p_i^*,\ s_i^*,\ x_i^*, \ldots,\ d_i^*)$$

$$Q = Q\ (Z_k,\ S,\ P,\ X, \ldots\ D)$$

$$q_i = q_i\ (Q,\ p_i^*,\ s_i^*,\ x_i^*, \ldots\ d_i^*)$$

- Semiaggregierte Marktreaktionsfunktionen:

$$m_i = m_i\ (p_i,\ P_i,\ s_i,\ S_i, \ldots\ d_i,\ D_i)$$

$$Q = Q\ (Z_k,\ p_i,\ P_i,\ s_i,\ S_i, \ldots,\ d_i,\ D_i)$$

$$q_i = q_i\ (Q,\ p_i,\ P_i,\ s_i,\ S_i, \ldots,\ d_i,\ D_i)$$

---

1 Vgl. S. 163 ff. dieser Arbeit.

- Disaggregierte Marktreaktionsfunktionen:

$$m_i = m_i\ (p_1 \dots p_i \dots p_n;\ s_1 \dots s_i \dots s_n;\ x_1 \dots x_i \dots x_n;\ d_1 \dots d_i \dots d_n)$$

$$Q = Q\ (Z_k, p_1 \dots p_i \dots p_n;\ s_1 \dots s_i \dots s_n;\ x_1 \dots x_i \dots x_n;\ d_1 \dots d_i \dots d_n)$$

$$q_i = q_i\ (Q, p_1 \dots p_i \dots p_n;\ s_1 \dots s_i \dots s_n;\ x_1 \dots x_i \dots x_n;\ d_1 \dots d_i \dots d_n)$$

Die einzelnen Variablen sind wie folgt definiert:

m_i	Marktanteil der Marke i
q_i	Absatzvolumen der Marke i
Q	Marktvolumen
s_i	Werbeausgaben für Marke i
S_i	aggregierte Werbeausgaben für alle Marken außer i
S	aggregierte Werbeausgaben für alle Marken
s_i^*	s_i/S_i, Werbeausgabenverhältnis der Marke i
p_i	Preis der Marke i
P_i	Ø Preis für alle Marken außer i
P	Ø Preis für alle Marken
p_i^*	p_i/P_i, Preisverhältnis der Marke i
x_i	Qualitätsindex der Marke i
X_i	Ø Qualitätsindex für alle Marken außer i
X	Ø Qualitätsindex für alle Marken
x_i^*	x_i/X_i, Qualitätsverhältnis der Marke i
d_i	Distributionsgrad der Marke i
D_i	Ø Distributionsgrad für alle Marken außer i
D	Ø Distributionsgrad für alle Marken
d_i^*	d_i/D_i Distributionsverhältnis der Marke i
Z_k	Ausprägung k der Umweltvariablen Z
l	l = 1 ... n, Herstellerindex
i	ε 1 ... n

Für die Wahl der Verknüpfungsstruktur dieser Variablen in den Marktvolumen- und Marktanteilsfunktionen ist entscheidend, daß die vielfach zu beobachtenden Wirkungsphänomene im Marketinginstrumentarium[1]:

- die Wirkungsdynamik,
- die Nichtlinearität der Wirkungsbeziehungen,
- der Wirkungsverbund sämtlicher Marketinginstrumente und
- der Einfluß der Konkurrenzaktivitäten

empirisch-realistisch erfaßt werden können. Wird die Marktreaktion in Größen des beobachtbaren Kaufverhaltens (Umsatz, Absatz, Marktanteil...) gemessen, so lassen sich die oben aufgezeigten, möglichen Wirkungsbeziehungen durch eine multiinstrumentale Potenzfunktion[2] vom Typ "Koyck"[3] erfassen.

---

1 Vgl. Meffert, H. und Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, a.a.O., S. 319.

2 Durch Logarithmieren der Potenzfunktion gelangt man zu einer linearen Funktion, deren Parameter sich dann relativ einfach schätzen lassen. Sie sind gleichzeitig als konstante Elastizitäten interpretierbar.

3 Vgl. Koyck, L. M., Distributed lags und Investment Analysis, Amsterdam 1954. Neben den ausgewählten Modellen der Konkurrenzreaktion von Lambin, Naert und Bultez sowie Wildt wird in einer Vielzahl von Markreaktionsmodellen mit diesem Funktionstyp gearbeitet. Vgl. auch Beckwith, N. E., Multivariate Analysis of Sales Responses of Competing Brands to Advertising, in: JoMR, 1972, S. 168 ff.; Buzzel, R. D., Predicting Short-Term Changes in Market Share as a Function of Advertising Strategy, in: JoMR, 1964, August, S. 27 ff.; Clarke,D. G., Sales Advertising Cross-Elasticities and Advertising Competition, in: JoMR, 1973, S. 250 ff.; Houston, F.S., und Weiss, D. L., Analysis of Competitive Market Behavior, in: JoMR, 1974, S. 151 ff. Die im Koyck-Ansatz unterstellte geometrisch fallende Lag-Struktur ermöglicht es, alle vergangenen, aber noch wirksamen Marketing-Aktivitäten auf eine einzige Variable zu reduzieren. Der Koeffizient dieser sog. Good-will-Variablen läßt sich ohne großen Verlust an Freiheitsgraden relativ einfach schätzen. Zu dem Schätzproblemen vgl. Johnston, Econometric Methods, 2nd ed., Düsseldorf usw. 1972, S. 303 ff.

Dieser Funktionstyp bildet die Wirkungsdynamik durch den verzögerten Marktanteilsterm, die Nichtlinearität der Wirkungsbeziehungen durch die Exponenten der Marketingvariablen, den Wirkungsverbund der Marketingaktivitäten durch die multiplikative Verknüpfung aller Marketingvariablen und den Einfluß der Konkurrenz durch die Berücksichtigung der Marketingaktivitäten der Wettbewerber ab. Am Beispiel einer multiinstrumentalen Marktanteilsfunktion vom Typ "Koyck" sollen nun die weiter oben diskutierten Aggregationsgrade aufgezeigt werden:

- <u>aggregierte</u> Marktanteilsfunktion:

$$m_{i,t} = b_i \cdot m_{i,t-1}^{bm_{ii}} \cdot p_{i,t}^{*bp_i^*} \cdot s_{i,t}^{*bs_i^*} \cdot x_{i,t}^{*bx_i^*} \cdot d_{i,t}^{*bd_i^*}$$

- <u>semiaggregierte</u> Marktanteilsfunktion:

$$m_{i,t} = b_i \cdot m_{i,t-1}^{bm_{ii}} \cdot \frac{p_{i,t}^{bp_i} \cdot s_{i,t}^{bs_i} \cdot x_{i,t}^{bx_i} \cdot d_{i,t}^{bd_i}}{P_{i,t}^{bP_i} \cdot S_{i,t}^{bS_i} \cdot X_{i,t}^{bX_i} \cdot D_{i,t}^{bD_i}}$$

- <u>disaggregierte</u> Marktanteilsfunktion[1]:

$$m_{i,t} = b_i \cdot m_{i,t-1}^{bm_{ii}} \cdot \prod_{l=1}^{n} p_{l,t}^{bp_{il}} \cdot s_{l,t}^{bs_{il}} \cdot x_{l,t}^{bx_{il}} \cdot d_{l,t}^{bd_{il}}$$

für $l = 1 \ldots n$

und $i \varepsilon l$

Es bedeuten:

bu_{il}	Elastizität, die das Verhältnis der relativen Änderung des Marktanteils des Herstellers i zu der sie verursachenden relativen Änderung der Variablen u des Herstellers l angibt.
b	Konstante
t	Zeitindex
Π	Produkt-Zeichen

Die Exponenten bu_{il} dieser Funktionen lassen sich als in der Planperiode konstante Elastizitäten interpretieren. Sie sind als das Verhältnis der relativen Änderung der endogenen und exogenen verursachenden relativen Änderung der endogenen und exogenen (Instrumental-)Variablen definiert. Damit geben sie sowohl Aufschluß über die Wirkung einzelner absatzpolitischer Instrumente des Herstellers auf seinen Marktanteil (Marktanteilselastizitäten) als auch über den Einfluß der Marketingaktivitäten der Konkurrenten auf den Marktanteil des Herstellers (Marktanteilskreuzelastizitäten). Die Marktanteilskreuzelastizitäten bringen somit die D e p e n d e n z des Herstellers (bzw. seines Marktanteils) von den absatzpolitischen Aktionen seiner Konkurrenten zum Ausdruck.

Um in einer konkreten Konkurrenz-Situation zu einer Beurteilung des Marketinginstrumente-Einsatzes zu gelangen, sind noch die D e p e n d e n z e n im absatzpolitischen Verhalten zwischen den Konkurrenten einerseits und dem Hersteller andererseits funktional zu erfassen. Dies geschieht mit Hilfe von Konkurrenzreaktionsfunktionen.

---

1 Bei der vielfach vorgenommenen logarithmierten Darstellungsweise tritt an die Stelle des Produktzeichens das Summenzeichen (Σ).

3. Konkurrenzreaktionsfunktionen

31. Struktur

Konkurrenzreaktionsfunktionen sind das funktionale Spiegelbild der aufgrund der Informationen über das Konkurrentenverhalten aufgestellten Verhaltenshypothesen. Sie stellen den funktionalen Zusammenhang zwischen der quantitativen Ausprägung einer Marketing-Aktivität eines oder mehrerer Konkurrenten als abhängiger Variable und ihren jeweiligen Determinanten als unabhängigen Variablen dar. E i n e wichtige Determinante des Marketing-Verhaltens (des) der Konkurrenten ist der absatzpolitische Instrumenteeinsatz des (betrachteten) Herstellers. Er erklärt jedoch nur das r e a k t i v e Konkurrenzverhalten. Zur Erklärung des a k t i v e n Marketingverhaltens der Konkurrenten müssen weitere konkurrenzinterne Faktoren (Umsatz- und Gewinnsituation, Qualität des Managements und Außendienstes, Budgets der Vorperioden u. a. m.), Basis-Marktdaten und Daten der Rahmenstruktur[1] als erklärende Variable in die Konkurrenzreaktionsfunktionen einbezogen werden. Da im Mittelpunkt dieser Arbeit der Reaktionszusammenhang zwischen Hersteller und Konkurrenz steht und auch in den weiter unten dargestellten Modellen fast ausschließlich das reaktive Konkurrentenverhalten abgebildet wird, beziehen sich auch die folgenden Ausführungen über die Konkurrenzreaktionsfunktionen auf das reaktive Verhalten der Konkurrenten.

Formuliert man eine a g g r e g i e r t e Konkurrenzreaktionsfunktion, so werden gleichartige Instrumentebudgets aller Konkurrenten summiert und in einen funktionalen Zusammenhang zu den einzelnen quantitativen Ausprägungen der Marketingaktivitäten des betrachteten Herstellers gebracht. Die Konkurrenzreaktionsfunktionen können aber sowohl a g g r e g i e r t a l s a u c h d i s a g g r e g i e r t formuliert werden. Bei

---

1 Vgl. S. 29 ff. dieser Arbeit.

einer disaggregierten Analyse müssen die Marketing-Reaktionen der einzelnen Konkurrenten gesondert erfaßt und prognostiziert werden. Der besondere Vorteil der disaggregierten Konkurrenzreaktionsfunktionen liegt darin, daß konkurrenzinterne Determinanten zur Erklärung des Konkurrentenverhaltens herangezogen werden können. Welcher Aggregationsgrad der Konkurrenzreaktionsfunktionen letztlich gewählt wird, ist im Gesamtzusammenhang der Marktreaktionsanalyse zu beurteilen und vom analytischen wie prognostischen Standpunkt aus prinzipiell von der Homogenität bzw. Heterogenität der Verhaltensweisen der "relevanten" Konkurrenten, der Qualität der verfügbaren Daten und der Validierbarkeit partieller Wirkungseffekte abhängig[1].

Zum zweiten lassen sich m o n o - a l s a u c h m u l t i i n s t r u m e n t a l e Konkurrenzreaktionsfunktionen unterscheiden. Eine monoinstrumentale Konkurrenzreaktion liegt vor, wenn die Konkurrenz auf Änderungen der Ausprägungen eines Marketinginstrumentes ebenfalls und nur mit e i n e m Marketinginstrument reagiert[2]. In Anlehnung an die Mix-Konzeption des Marketing muß jedoch vielfach mit einer multiinstrumentalen, also einer mehrere Instrumente umfassenden Konkurrenzreaktion gerechnet werden[3].

Diese Reaktion kann sowohl d i r e k t e r als auch i n d i r e k t e r Art sein. Bei direkter Konkurrenzreak-

---

1 Siehe hierzu auch die Probleme der Funktionsvalidierung auf S. 163 ff.

2 Von dieser Prämisse geht z.B. die klassische Preistheorie aus.

3 "In selecting their retaliatory strategies, companies usually do consider the t o t a l m a r k e t i n g m i x. In response to a rival's advertising move, they may change price, product, quality, or distribution arrangements, als well as advertising, or any combination of these". Lambin, J.-J., What ist the real impact of advertising?, in: HBR, 1975 (May/June), S. 139 ff., hier S. 143.

tion reagieren die Wettbewerber mit dem gleichen Marketing-instrument wie der die Reaktion auslösende Hersteller. Indirekte Reaktionen der Konkurrenten betreffen Reaktionen mit allen anderen Instrumenten als den initiierenden.

Schließlich sei noch auf eine wichtige Wirkungsgröße der Konkurrenz-Reaktion hingewiesen: die Z e i t d i m e n s i o n [1]. In der Regel wird davon ausgegangen, daß Preisreaktionen quasi augenblicklich vonstatten gehen können, während Nicht-Preis-, z.B. Werbereaktionen der Konkurrenz eine von Wettbewerber (l) zu Wettbewerber unterschiedliche instrumentspezifische (j) Reaktionszeit (T_{lj}) beanspruchen.

Im folgenden wird nun am Beispiel einer aggregierten Werbereaktionsfunktion der Konkurrenz, die ebenfalls in der Form einer Potenzfunktion vom Typ "Koyck" formuliert ist, aufgezeigt, welcher Beziehungszusammenhang zwischen dem Preis-, Werbe-, Produktqualitäts- und Distributionsverhalten des Herstellers und dem Werbeverhalten der gesamten Konkurrenz besteht:

$$S_{i,t} = b_i \cdot p_{i,t-T_p}^{\eta_{Sp}} \cdot s_{i,t-T_s}^{\eta_{Ss}} \cdot x_{i,t-T_x}^{\eta_{Sx}} \cdot d_{i,t-T_d}^{\eta_{Sd}}$$

oder allgemein:

$U = U(u)$ mit

$$\eta_{Uu} = \frac{\partial U}{U} / \frac{\partial u}{u}$$

= Reaktionselastizität[2], die das Verhältnis der relativen Änderung im Marketing-Instrument (U) der Konkurrenz zu der sie verursachenden relativen Änderung im Marketing-Instrument (u) des Herstellers angibt.

T_j instrumentspezifische (j) Reaktionszeit[3]

---

1 Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 111 ff.

2 Gutenberg wählt hier den Begriff des "Reaktionskoeffizienten", in dem die Erwartungen über das Konkurrenzverhalten konkretisiert werden. Vgl. Gutenberg, E., Der Absatz, a.a.O., S. 275.

3 Auf eine zeitliche Indizierung der Reaktionselastizitäten wurde an dieser Stelle der Übersichtlichkeit halber verzichtet.

Die oben dargestellten Reaktionselastizitäten ($\eta_{U,u}$) bringen - da sie nur in einer Richtung gelten - lediglich die D e p e n d e n z der Marketing-Aktivitäten aller Konkurrenten (auf der Makroebene) vom absatzpolitischen Verhalten des Herstellers zum Ausdruck. Ein Wert von 1 für die Reaktionselastizität läßt sich so interpretieren, daß die Konkurrenz - relativ gesehen[1] - in gleichem Umfang reagiert wie der die Reaktion auslösende Hersteller. Ist die Reaktionselastizität größer als Eins, so läßt dies auf Kampfverhaltensweisen, auf eine Eskalation im Einsatz der betreffenden Marketinginstrumente zwischen Hersteller und Konkurrenz schließen. Die empirischen Untersuchungen Lambin's[2] bestätigen die Hypothese, daß in der überwiegenden Zahl der Märkte die Reaktionselastizitäten einen Wert zwischen Null und Eins annehmen: R e l a t i v gesehen ist die Konkurrenzreaktion also nur unterproportional stark ausgeprägt.

Werden die Konkurrenzreaktionsfunktionen auch hinsichtlich der Instrumente Preis- und Produktpolitik aufgestellt, so läßt sich die Dependenz im Einsatz des M a r k e t i n g - M i x gesamthaft durch die Matrix (R) der Reaktionselastizitäten darstellen[3].

---

1 Absolut kann der Umfang der Konkurrenz-Reaktion trotzdem ein Vielfaches der auslösenden Aktion ausmachen.

2 Vgl. Lambin, J.-J., Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly over time, Amsterdam 1976, S. 112.

3 Vgl. Lambin, J.-J., Advertising, Competition..., a.a.O., S. 24. Bei der Formulierung der Elastizitäten wurde die Zeitdimension der Konkurrenz-Reaktion nicht berücksichtigt. Eine Interpretation der Reaktionselastizitäten sollte deshalb nur unter Zugrundelegung der konkreten Reaktionsfunktionen erfolgen. Gleichzeitig wird eine Einschränkung des Marketing-Mix auf die drei Kernelemente Preis, Werbung und Produktqualität vorgenommen.

Marketing-Aktivitäten des Herstellers i		Marketing-Aktivitäten der Konkurrenten (von i)		
		Ø Preis für alle Marken außer i P_i	aggregierte Werbeausgaben für alle Marken außer i S_i	Ø Produktqualität für alle Marken außer i X_i
Preis	p_i	$\underline{\eta_{P_i,p_i}}$	η_{S_i,p_i}	η_{X_i,p_i}
Werbung	s_i	η_{P_i,s_i}	$\underline{\eta_{S_i,s_i}}$	η_{X_i,s_i}
Produktqualität	x_i	η_{P_i,x_i}	η_{S_i,x_i}	$\underline{\eta_{X_i,x_i}}$

Tab. 13: Matrix der Reaktionselastizitäten

In der obigen Matrix sind die absatzpolitischen Aktivitäten der Konkurrenz instrumental aggregiert. Entsprechend läßt sich innerhalb einer Individualanalyse gegenüber jedem einzelnen Konkurrenten eine partielle Matrix ($R_{l,i}$) der disaggregierten Reaktionselastizitäten aufstellen[1].

Enthält die Matrix R nur eine Elastizität mit einem Wert ungleich Null, so existiert ex definitione monoinstrumentale Konkurrenz-Reaktion. Diese ist d i r e k t , wenn Aktion und Reaktion das gleiche Marketing-Instrument betreffen. Die direkten Reaktionselastizitäten stehen auf der Hauptdiagonalen der Matrix der Reaktionselastizitäten. Alle anderen Elemente der Matrix sind i n d i r e k t e Reaktionselastizitäten.

---

1 Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 244 ff. dieser Arbeit. Für $R_{l,i}$ gilt, daß $l \neq i$ ist. Auch die Matrix $R_{l,i}$ bildet nur die Dependenz des Marketing-Verhaltens des Konkurrenten l vom Verhalten des Herstellers i ab.

32. Implizite und explizite Verhaltenshypothesen

Für die Prognose des Konkurrenzverhaltens stellt die Wahl der zu verwendenden Reaktionshypothesen das zentrale Problem dar[1]. Als Reaktionshypothese wird die Annahme eines in der Zeit konstanten oder auch veränderlichen Verhaltens der Wettbewerber verstanden, das als Reaktion auf Maßnahmen des Herstellers unter Berücksichtigung der wahrgenommenen Konkurrenz-Situation und vorgegebener unternehmerischer Zielsetzungen erklärt wird[2]. Solche Reaktionshypothesen werden in dieser Arbeit durch die Konkurrenzreaktionsfunktionen in der Form von Verhaltensgleichungen[3] dargestellt und durch die Reaktionselastizitäten (bzw. Reaktionskoeffizienten[4]) e x p l i z i t zum Ausdruck gebracht. Da der in den Reaktionselastizitäten verdeutlichte Kausalzusammenhang nicht umkehrbar ist[5], erklärt die Matrix der Reaktionselastizitäten nur die sich aus der Dependenz von Hersteller und Konkurrenz ergebenden Verhaltensreaktionen[6].

Die Ergebnisse der Marketing-Situations-, Marketing-Ziel- und Marketing-Verhaltensanalyse konkurrierender Hersteller weisen darauf hin, daß zur Erklärung und Prognose des Konkurrentenverhaltens neue und/oder erweiterte Verhaltenshy-

---

1 Vgl. Aberle, G., Reaktionshypothesen in Oligopolmodellen und oligopolistisches Marktverhalten, in: ZfgSt, 1973, S. 454 ff.; Gutenberg, E., Der Absatz, a.a.O., S. 275 ff.; Haller, H., Der Erkenntniswert der Oligopoltheorien, in: JfNuSt, 1950, S. 81 ff., hier S. 97 f.

2 Vgl. Aberle, G., Reaktionshypothesen..., a.a.O., S. 455 ff.

3 In den klassischen Oligopolmodellen wird zusätzlich noch von der Darstellung durch Reaktionskurven Gebrauch gemacht.

4 Zum Begriff des Reaktionskoeffizienten vgl. Gutenberg, E., Der Absatz, a.a.O., S. 275.

5 Vgl. dazu auch Seitz, T., Preisführerschaft im Oligopol, Köln, Berlin, Bonn und München 1965, S. 31.

6 Die oligopolistische Interdependenz wird erst durch die Gesamtheit der Peaktionsmatrizen aller Konkurrenten und die Marktanteilskreuzelastizitäten des Herstellers abgebildet (vgl. auch S. 157 dieser Arbeit).

pothesen notwendig sind. Die Hypothesenformulierung sollte dahingehend vorgenommen werden, daß "generelle Verhaltenshypothesen durch betriebsindividuelle, situationsgebundene Verhaltensweisen ersetzt werden"[1]. Die Struktur derartiger Hypothesen ist dadurch gekennzeichnet, daß direkt auf die Situation und Entwicklung des Marktes und der Umwelt, die Konfiguration absoluter und relationaler Strukturmerkmale der einzelnen in Konkurrenz stehenden Hersteller sowie die Strategien und Ziele der Konkurrenten Bezug genommen wird[2].

Die Reaktionselastizitäten $\eta_{U,u}$ der Konkurrenzreaktionsfunktionen verdeutlichen die expliziten Verhaltenshypothesen. Mit der Verwendung der Konkurrenzreaktionsfunktionen werden jedoch noch einige nicht unmittelbar zum Ausdruck kommende Verhaltenshypothesen unterstellt. Diese sg. i m p l i z i t e n Verhaltenshypothesen sind deshalb von Bedeutung, da sie unter langfristigem Aspekt die Gültigkeit der Modellaussagen im konkreten Entscheidungsfeld erheblich beeinflussen:

- Die Zahl der Konkurrenten im relevanten Markt ändert sich nicht. Potentielle Konkurrenten treten nicht in den Markt ein.
- Die Konkurrenten verhalten sich so, als ob sie kurzfristige Ziele anstreben. Mögliche Konflikte zwischen kurzfristiger und langfristiger Zielerreichung bleiben unberücksichtigt.

---

1 Gutenberg, E., Der Absatz, a.a.O., S. 303.

2 "In markets of type A, patterns of evolution and change of type B occur; companies of type C are successful with strategies of type D. These strategies require functional policies of type E". Abell, D., Competitive Market Strategies: Some Generalizations and Hypotheses, Marketing Science Institute, Report No. 75 - 107, April 1975, S. 27.

- Die Zielsetzung und damit auch das Verhalten der Konkurrenten sind (während der Planperiode) konstant (Konstanz der Reaktionselastizitäten). Sie ändern sich also nicht aufgrund von Informations- oder Erfahrungsprozessen.
- Die Konkurrenten reagieren grundsätzlich, auch wenn sie durch das Verhalten des marktaktiven Unternehmens in der Erreichung ihrer Ziele nicht beeinträchtigt werden (fehlender Zielsetzungsbezug der Verhaltenshypothesen).
- Reaktionsfreie Räume[1] bei unbedeutenden Aktionen existieren ebensowenig wie die Gefahr von Vergeltungsreaktionen bei überzogenen Aktionen.

Diese impliziten Verhaltenshypothesen der Konkurrenzreaktionsfunktionen gilt es bei der Interpretation der Nachfrageelastizitäten unter Berücksichtigung der Konkurrenzreaktion im Auge zu behalten.

4. Möglichkeiten der Integration von Prognoseinformationen über das Konkurrentenverhalten in Marketing-Programmplanungsmodelle

Die innerhalb der Marktreaktionsanalyse gewonnenen Informationen über die Interdependenz zwischen Hersteller und Konkurrenz müssen nun für die modellgestützte Marketing-Programmplanung aufbereitet werden. Dazu ist näher zu untersuchen, welche relative Veränderung des Absatzvolumens durch eine relative Veränderung der Marketing-Aktivitäten bei Entscheidungsinterdependenz(en) zwischen Hersteller und Konkurrenz verursacht wird.

Eine Veränderung des Unternehmensabsatzes kann auf einem Marktanteilseffekt und/oder einem Marktvolumeneffekt des absatz-

---

1 Vgl. dazu die Theorie der doppelt geknickten Preisabsatzfunktion bei Gutenberg, E., Der Absatz, a.a.O., S. 279 ff.

politischen Instrumentariums zurückzuführen sein. Beide zusammen ergeben die sg. Bruttowirkung der Marketingaktivitäten. Treten als Folge von Entscheidungsinterdependenzen Reaktionen im Marketing-Mix der Konkurrenz auf, so wird die Bruttowirkung durch einen Konkurrenzeffekt überlagert. Übrig bleibt der Nettoeffekt des Marketinginstrumentariums auf das Absatzvolumen. Im folgenden soll nun für den a g g r e g i e r t e n Fall gezeigt werden, wie man von der Bruttowirkung der Marketingaktivitäten durch die Integration der Prognoseinformationen über die Konkurrenzreaktion zur Nettowirkung bzw. zu den kompetitiven Nachfrageelastizitäten gelangt[1]:

Bezeichnet man mit u_i den Vektor der m (für k = 1 ... m) Marketing-Aktivitäten des Herstellers i (i beliebig, aber jeweils fest; für i = 1 ... n)

$$u_i = \left[u_{i1}, \ \cdots \ u_{im}\right]$$

und mit U_i den Vektor der m instrumental aggregierten Marketing-Aktivitäten der (n-1) Konkurrenten (Laufindex l)

$$U_i = \left[U_{i1}, \ \cdots \ U_{im}\right]$$

mit $$U_{ij} \quad \sum_{\substack{l=1 \\ l \neq i}}^{n} u_{lj} \ ,$$

so läßt sich der Marktanteil (m_i) des Herstellers i als Abhängige der m kontrollierten Marketing-Aktivitäten u_{ik} (für k = 1 ... m) des Herstellers i und der m instrumental aggregierten Marketing-Aktivitäten U_{ij} (für j = 1 ... m) der Konkurrenz, das (Produkt-)Marktvolumen (Ω) als zusätzlich abhängig von der Zeit (t) bestimmen:

---

1 Vgl. hierzu und zum folgenden Lambin, J.-J., Optimal Marketing..., a.a.O., S. 5 f.; derselbe, Advertising, Competition..., a.a.O., S. 25 f.

(1) $m_i = m_i\ (u_i, U_i)$

(2) $Q = Q\ (u_i, U_i; t)$

Das Absatzvolumen (q) des Herstellers i ist dann als das Produkt von Marktanteil und Marktvolumen definiert[1]:

(3) $q = m \cdot Q = m\ (u, U) \cdot Q\ (u, U; t)$

In Gleichung (3) bedeuten also:

$u = \left[u_1, u_2 \ \ldots \ u_m\right]$

Vektor der m Marketingaktivitäten des Herstellers.

$U = \left[U_1, U_2 \ \ldots \ U_m\right]$

Vektor der m instrumental-aggregierten Marketingaktivitäten der Konkurrenz.

t = Zeit; Trend, der die Wirkung sämtlicher nicht instrumentbedingter Zeiteffekte auf das Marktvolumen zum Ausdruck bringt.

In einer durch Herstellerkonkurrenz gekennzeichneten Marketing-Situation kann die D e p e n d e n z d e r a b s a t z p o l i t i s c h e n E n t s c h e i d u n g e n der Konkurrenz von denjenigen des Herstellers ganz allgemein durch die Konkurrenzreaktionsfunktionen

(4) $U = U\ (u)$

gekennzeichnet werden. Unter Berücksichtigung dieser Dependenz läßt sich Gleichung (3) jetzt wie folgt schreiben:

(5) $q = m\ (u, U(u)) \cdot Q\ (u, U(u), t)$

---

1 Aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit wird im folgenden auf den Herstellerindex i verzichtet. Eine Beeinträchtigung der Aussagefähigkeit ergibt sich daraus nicht.

Zur Bestimmung der Veränderung des Absatzvolumens in Abhängigkeit von den m (für k = 1 ... m) kontrollierten Variablen des Herstellers wird Gleichung (5) nun partiell nach der Variablen k des Herstellers differenziert[1]:

$$(6) \qquad \frac{\partial q}{\partial u_k} = m \frac{\partial Q}{\partial u_k} + m \cdot \frac{\partial U_j}{\partial u_k} \cdot \frac{\partial Q}{\partial U_j} + Q \cdot \frac{\partial m}{\partial u_k} + Q \cdot \frac{\partial U_j}{\partial u_k} \cdot \frac{\partial m}{\partial U_j}$$

Multipliziert man Gleichung (6) mit u_k/q, so folgt unter Berücksichtigung der Beziehung, daß $m = q/Q$:[2]

$$(7) \qquad \frac{\partial q}{\partial u_k} \cdot \frac{u_k}{q} = \frac{q}{Q} \cdot \frac{u_k}{q} \cdot \frac{\partial Q}{\partial u_k} + \frac{q}{Q} \cdot \frac{u_k}{q} \cdot \frac{\partial U_j}{\partial u_k} \cdot \frac{\partial Q}{\partial U_j} +$$

$$+ \frac{u_k}{q} \cdot Q \cdot \frac{\partial m}{\partial u_k} + Q \cdot \frac{u_k}{q} \cdot \frac{\partial m}{\partial U_j} \cdot \frac{\partial U_j}{\partial u_k}$$

Erweitert man Gleichung (7) mit $\frac{U}{U} \cdot \frac{u}{u}$, so folgt nach einigen Umformungen:

$$(8) \qquad \frac{\partial q}{\partial u_k} \cdot \frac{u_k}{q} = \frac{\partial Q}{\partial u_k} \cdot \frac{u_k}{Q} + \frac{\partial U_j}{\partial u_k} \cdot \frac{u_k}{U_j} \cdot \frac{\partial Q}{\partial U_j} \cdot \frac{U_j}{Q} +$$

$$+ \frac{\partial m}{\partial u_k} \cdot \frac{U_k}{m} + \frac{\partial U_j}{\partial u_k} \cdot \frac{U_j}{U_k} \cdot \frac{\partial m}{\partial U_j} \cdot \frac{U_j}{m}$$

---

1 Bei dieser verkürzten Schreibweise darf eine Bedingung $\frac{\partial U}{\partial u} \cdot \frac{\partial Q}{\partial U}$ nicht zu $\frac{\partial Q}{\partial u}$ gekürzt werden, da man bei letzterem Ausdruck nicht sieht, auf welches Element von Q sich die partielle Differentation bezieht. Um eine mathematisch eindeutige Schreibweise zu erhalten, müßte eine zusätzliche Indizierung vorgenommen werden. Zur Differentation vgl. Grauert, H. und Fischer, W., Differential- und Integralrechnung 2, Berlin, Heidelberg und New York 1968, S. 54.

2 Vgl. auch die Ausführungen zur Ableitung disaggregierter kompetitiver Nachfrageelastizitäten im Anhang.

Die einzelnen Elemente der Gleichung (8) lassen sich jetzt wie folgt interpretieren:

$\frac{\partial q}{\partial u_k} \cdot \frac{u_k}{q}$

bzw.

$\frac{\partial q}{q} / \frac{\partial u_k}{u_k}$

Elastizität, die das Verhältnis der relativen Änderung des Absatzvolumens des Herstellers zu der sie verursachenden relativen Änderung im Marketing-Instrument k des Herstellers angibt.

$\frac{\partial Q}{\partial u_k} \cdot \frac{u_k}{Q}$

bzw.

$\frac{\partial Q}{Q} / \frac{\partial u_k}{u_k}$

Elastizität, die das Verhältnis der relativen Änderung des Marktvolumens zu der sie verursachenden relativen Änderung im Marketing-Instrument k des Herstellers angibt.

$\frac{\partial Q}{\partial U_j} \cdot \frac{U_j}{Q}$

bzw.

$\frac{\partial Q}{Q} / \frac{\partial U_j}{U_j}$

Elastizität, die das Verhältnis der relativen Änderung des Marktvolumens zu der sie verursachenden relativen Änderung im instrumental aggregierten Marketing-Instrument j der Konkurrenz angibt.

$\frac{\partial U_j}{\partial u_k} \cdot \frac{u_k}{U_j}$

bzw.

$\frac{\partial U_j}{U_j} / \frac{\partial u_k}{u_k}$

Reaktionselastizität, die das Verhältnis der relativen Änderung der instrumental aggregierten Marketingaktivitäten j der Konkurrenz zu der sie verursachenden relativen Änderung im Marketing-Instrument k des Herstellers angibt.

$\frac{\partial m}{\partial u_k} \cdot \frac{u_k}{m}$

bzw.

$\frac{\partial m}{m} / \frac{\partial u_k}{u_k}$

Elastizität, die das Verhältnis der relativen Änderung des Marktanteils des Herstellers zu der sie verursachenden relativen Änderung des Marketing-Instrumentes k des Herstellers angibt.

$\frac{\partial m}{\partial U_j} \cdot \frac{U_j}{m}$

bzw.

$\frac{\partial m}{m} \cdot \frac{\partial U_j}{U_j}$

Elastizität, die das Verhältnis der relativen Änderung des Marktanteils des Herstellers zu der sie verursachenden relativen Änderung im instrumental aggregierten Marketing-Instrument j der Konkurrenz angibt.

Unter Berücksichtigung obiger Interpretationen läßt sich jetzt wie folgt zusammenfassen und definieren:

$E^r_{q,u} = (E^r_{q,u})_k = \frac{\partial q}{\partial u_k} \cdot \frac{u_k}{q}$ für $k \in \{1 \ldots m\}$

Spaltenvektor der m kompetitiven Nachfrageelastizitäten des Herstellers

$E_{Q,u} = (E_{Q,u})_k = \frac{\partial Q}{\partial u_k} \cdot \frac{u_k}{Q}$ für $k \in \{1 \ldots m\}$

Spaltenvektor der partiellen Markvolumenelastizitäten der m Marketingaktivitäten des Herstellers

$E_{Q,U} = (E_{Q,U})_j = \frac{\partial Q}{\partial U_j} \cdot \frac{U_j}{Q}$ für $j \in \{1 \ldots m\}$

Spaltenvektor der partiellen Marktvolumenelastizitäten der m instrumental aggregierten Marketingaktivitäten der Konkurrenz

$R = (R)_{kj} = \frac{\partial U_j}{\partial u_k} \cdot \frac{u_k}{U_j}$ für $j, k \in \{1 \ldots m\}$

m x m Matrix der aggregierten Reaktionselastizitäten zwischen dem Marketing-Instrument k des Herstellers und den instrumental aggregierten Marketing-Aktivitäten j der Konkurrenz

R_d m x m Diagonal-Matrix der direkten Reaktionselastizitäten

$E_{m,u} = (E_{m,u})_k = \frac{\partial m}{\partial u_k} \cdot \frac{u_k}{m}$ für $k \in \{1 \ldots m\}$

Spaltenvektor der partiellen Marktanteilselastizitäten der m Marketing-Aktivitäten des Herstellers

$E_{m,U} = (E_{m,U})_j = \frac{\partial m}{\partial U_k} \cdot \frac{U_j}{m}$ für $j \in \{1 \ldots m\}$

Spaltenvektor der partiellen Marktanteilskreuzelastizitäten der m instrumental aggregierten Marketing-Aktivitäten der Konkurrenz auf den Marktanteil des Herstellers.

Unter Verwendung obiger Symbolik läßt sich Gleichung (8a) wie folgt zusammenfassen:

$$(9)\quad E^{r}_{q,u} = E_{Q,u} + R \cdot E_{Q,U} + E_{m,u} + R \cdot E_{m,U}$$

$$(10)\quad E^{r}_{q,u} = E_{Q,u} + E_{m,u} + R\,(E_{Q,U} + E_{m,U})$$

Entsprechend ergibt sich für die kompetitiven Nachfrageelastizitäten bei einer disaggregierten Analyse der Konkurrenzreaktion[1]:

$$(10a)\quad E^{r}_{q_i,u_i} = E_{Q,u_i} + E_{m_i,u_i} + \sum_{\substack{l=1 \\ l\neq i}}^{n} R_{l,i} \cdot (E_{Q,u_l} + E_{m_i,u_l})$$

Interpretiert man die Gleichung (10) bzw. (10a), so werden die einzelnen Kernelemente der Marktreaktion deutlich, von denen die Höhe der kompetitiven Nachfrageelastizitäten abhängig ist und die es deshalb im Rahmen der Marketing-Planung zu prognostizieren gilt:

1. die Wirkung der e i g e n e n Marketingaktivitäten auf Marktvolumen und Marktanteil (Bruttoeffekt).

2. die Wirkung der Marketingaktivitäten der Konkurrenz (aggregiert oder disaggegiert)
   - auf das Marktvolumen und
   - auf den Marktanteil des betrachteten Herstellers (Marktanteilskreuzelastizität(en), Dependenz des Herstellers von der Konkurrenz).

3. die Reaktionen (Dependenzen) der Konkurrenten auf Veränderungen der Marketingaktivitäten des Herstellers (Reaktionseffekt)
   - mit bestimmten Marketing-Instrumenten,
   - in bestimmten quantitativen und qualitativen Ausprägungen sowie
   - zu bestimmten Zeitpunkten[2].

---

1 Vgl. dazu die Ableitung im Anhang.

2 Auf die Erfassung des Zeiteffektes wird an dieser Stelle verzichtet.

Bezeichnet man den Ausdruck R ($E_{Q,U} + E_{m,U}$) in Gleichung (10)[1] als Konkurrenzeffekt, so kann durch diesen der Bruttoeffekt des eigenen absatzpolitischen Instrumentariums sowohl verstärkt (positiver Konkurrenzeffekt) als auch (in der Regel) abgeschwächt werden. Reagiert die Konkurrenz gleichgerichtet, also auf eine Preissenkung auch mit einer Preissenkung, auf eine Budgeterhöhung ebenfalls mit einer Budgeterhöhung für irgendeine absatzpolitische Aktivität, so ist die Richtung und Stärke des Konkurrenzeffektes davon abhängig, ob

$$E_{Q,U} \gtreqless E_{m,U}$$

ist. Der Konkurrenzeffekt wird also um so stärker die Bruttowirkung der eigenen absatzpolitischen Instrumente abschwächen, je größer die Marktanteilskreuzelastizität und je kleiner die Marktvolumenelastizität der Konkurrenzaktivitäten (bei konstantem Reaktionseffekt). Sind hingegen $E_{Q,U}$ und $E_{m,U}$ in ihrer Höhe vorherbestimmt[2], so ist die Stärke des Konkurrenzeffektes von der Dependenz der Konkurrenzaktivitäten, also dem Reaktionseffekt abhängig. Je stärker der Reaktionseffekt (Konkurrenzreaktionselastizitäten), desto größer auch der Konkurrenzeffekt und desto höher die Abweichung zwischen den Bruttoelastizitäten und den kompetitiven Nachfrageelastizitäten und desto bedeutender die Forderung, den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums k o n k u r r e n z o r i e n t i e r t z u p l a n e n .

Bei der bisherigen Betrachtung wurde von entwicklungsbedingten Marktvolumeneffekten abgesehen. Ausgehend von Gleichung (3) läßt sich die Veränderung des Absatzvolumens in Abhängigkeit von den entwicklungsbedingten Zeiteffekten[3] wie folgt darstellen:

---

1 Entsprechend in Gl. (10a).

2 und ihre Summe ungleich Null.

3 Unter der Annahme der Konstanz des Marketing-Instrumenteeinsatzes.

(3) $q = m \cdot Q$

(11) $\frac{\partial q}{\partial t} = m \cdot \frac{\partial Q}{\partial t}$

Wird Gleichung (11) mit t/q erweitert, so ergibt sich:

(12) $\frac{\partial q}{\partial t} \cdot \frac{t}{q} = \frac{t}{Q} \cdot \frac{\partial Q}{\partial t}$

(13) $E_{q,t} = E_{Q,t}$

Bei Konstanz der wirkungsbedingten Marktanteils- und Marktvolumeneffekte entspricht also die relative Veränderung des Absatzvolumens der relativen Veränderung des Marktvolumens im Zeitablauf. Die in der Wachstumsphase positiv, in der Degenerationsphase negativ gerichteten Entwicklungseffekte des Marktvolumens verstärken also die bestehenden Wirkungseffekte bzw. schwächen sie ab. Sie müssen deshalb in der Marketing-Planung berücksichtigt werden, auch wenn sie die als W i r k u n g s - elastizitäten definierten kompetitiven Nachfrageelastizitäten nicht direkt beeinflussen. Die Bedeutung der Zeiteffekte liegt in ihrer Wirkung auf das Umsatz- bzw. das Absatzvolumen, während die Verteilung der Marktanteile durch sie unberührt bleibt. Tabelle 14 zeigt zusammenfassend die Gegenüberstellung der kompetitiven Nachfrageelastizitäten, wie sie sich aus Gleichung (10) bzw. (10a) für unterschiedliche Hypothesen über die Konkurrenzreaktion, bei disaggregierter und aggregierter Analyse sowie in Abhängigkeit von der Entwicklungsphase des Marktvolumens ergeben.

(Konkurrenz-) KK-Reaktion \ (Marktvolumen-) MV-Entwicklung	MV-Wachstum $E_{Q,u} + E_{Q,U} + E_{Q,t} > 0$	MV-Stagnation $E_{Q,u} + E_{Q,U} + E_{Q,t} = 0$ $E_{Q,u} = E_{Q,U} = E_{Q,t} = 0$	MV-Degeneration $E_{Q,u} + E_{Q,U} + E_{Q,t} < 0$
Keine KK-Reaktion $R = 0$	1 $E^r_{q,u} = E_{m,u} + E_{Q,u}$	2 $E^r_{q,u} = E_{m,u}$	3 $E^r_{q,u} = E_{m,u} + E_{Q,u}$
Aggregierte Analyse: Monoinstrumentale (direkte) KK-Reaktion $R = R_d$	4 $E^r_{q,u} = E_{m,u} + E_{Q,u} + R_d \cdot [E_{m,U} + E_{Q,U}]$	5 $E^r_{q,u} = E_{m,u} + R_d \cdot [E_{m,U}]$	6 $E^r_{q,u} = E_{m,u} + E_{Q,u} + R_d \cdot [E_{m,u} + E_{Q,U}]$
Aggregierte Analyse: Multiinstrumentale (direkte u. indirekte KK-Reaktion, $R = R$	7 $E^r_{q,u} = E_{m,U} + E_{Q,u} + R \cdot [E_{m,U} + E_{Q,U}]$	8 $E^r_{q,u} = E_{m,u} + R \cdot [E_{m,U}]$	9 $E^r_{q,u} = E_{m,u} + E_{Q,u} + R \cdot [E_{m,U} + E_{Q,U}]$
Disaggregierte Analyse: Monoinstrumentale (direkte) KK-Reaktion $R = \sum_{l=1}^{n} R_{d_{l,i}}, l \neq i$	10 $E^r_{q,u} = E_{m,u} + E_{Q,u} + \sum_{l=1}^{n} R_{d_{l,i}} \cdot [E_{m_i,u_l} + E_{Q,u_l}]$	11 $E^r_{q,u} = E_{m,u} + \sum_{l=1}^{n} R_{d_{l,i}} \cdot [E_{m_i,u_l}]$	12 $E^r_{q,u} = E_{m,u} + E_{Q,u} + \sum_{l=1}^{n} R_{d_{l,i}} \cdot [E_{m_i,u_l} + E_{Q,u_l}]$
Disaggregierte Analyse: Multiinstrumentale (direkte u. indirekte KK-Reaktion $R = \sum_{l=1}^{n} R_{l,i}, l \neq i$	13 $E^r_{q,u} = E_{m,u} + E_{R,u} + \sum_{l=1}^{n} R_{l,i} \cdot [E_{m_i,u_l} + E_{Q,u_l}]$	14 $E^r_{q,u} = E_{m,u} + \sum_{l=1}^{n} R_{l,i} \cdot [E_{m_i,u_l}]$	15 $E^r_{q,u} = E_{m,u} + E_{Q,u} + \sum_{l=1}^{n} R_{l,i} \cdot [E_{m_i,u_l} + E_{Q,u_l}]$

Tabelle 14: Gegenüberstellung kompetitiver Nachfrageelastizitäten

Um das Marketing-Programm unter Konkurrenzaspekten zu optimieren, wird es erforderlich, in die Wirkungsfunktionen der Marktreaktion die Prognoseinformation über das Konkurrenzverhalten, insbesondere das Wissen um die Interdependenz im Marketing-Mix zwischen Hersteller und Konkurrenz zu intergrieren. Dies kann - wie aufgezeigt - dadurch geschehen, daß den Marketingaktivitäten nicht die Brutto-, sondern lediglich die Nettoeffekte zugerechnet werden, indem also die kompetitiven Nachfrageelastizitäten (vgl. Tab. 14) in den Optimierungsansatz eingehen. Die Eigenschaft "optimal" kann einer Budget-Allokation nur dann zugeordnet werden, wenn auf die Erreichung bestimmter Unternehmens- und Marketingziele in einer konkreten Datensituation bei alternativ möglichen Verhaltensweisen abgestellt wird. Bei gegebener Marktreaktion erfordert eine Optimierung also die Kenntnis der Zielfunktion mit ihren Zielnebenbedingungen. Zu letzteren zählen beispielsweise sämtliche Restriktionen der Innensituation der Unternehmung. Wegen der Vielzahl möglicher Zielfunktionen und Lösungsmethoden (z. B. Marginalanalyse, LP, Simulation) sollen an dieser Stelle keine speziellen Optimalitätsbedingungen abgeleitet werden. Es wird vielmehr auf die einzelnen Modelle verwiesen[1].

Hier wie auch in den weiter unten dargestellten Marketing-Programm-Planungsmodellen wird eine einperiodisch-deterministische Betrachtungsweise gewählt. Im Rahmen einer langfristig angelegten Unternehmenspolitik gilt es jedoch, die jeweilige(n) Zielvariable(n) über einen endlichen oder beliebig viele Perioden umfassenden Zeitraum unter Berücksichtigung eines Diskontierungsfaktors zu optimieren. Dazu müssen sowohl die Marketing-Strategie des Herstellers als auch die seiner Konkurrenten mit allen eventuellen Strategiewechseln während des

---

1 Die in dieser Arbeit dargestellten Marketing-Programm-Planungsmodelle bedienen sich des marginalanalytischen Verfahrens.

gesamten Planungszeitraumes prognostiziert werden[1]. Dabei kann sowohl für einzelne oder alle Marketing-Instrumente der Konkurrenz als auch des Herstellers die Abhängigkeitsposition unterstellt werden. Maßgeblich sind die prognostizierten Konkurrenzreaktions- und Marktanteilskreuzelastizitäten. Eine Entscheidung über den zu wählenden Strategietyp bzw. die zu wählende Strategievariante erfolgt dann, indem die sich aus dem Hersteller- und Konkurrenzverhalten resultierenden Strategiekombinationen hinsichtlich des erreichten Marktanteils und/oder des aufgezinsten Gewinns in der Horizontperiode untersucht werden. Die prognostizierten Zielgrößen ergeben sich jedoch nur dann, wenn die Konkurrenten auch tatsächlich die in der Marketing-Planung antizipierte Strategie wählen. Ist hingegen - aufgrund der bestehenden Unsicherheit - nicht die tatsächlich gewählte, sondern eine andere Strategie der Konkurrenten eingeplant worden, so lassen sich auch die aus der Fehlplanung resultierenden Konsequenzen auf die Zielgrößen prognostizieren[2]. Dadurch kann die Entscheidungsfindung weiter verbessert werden.

---

1 Ein bekanntes Anwendungsbeispiel ist das Kotler-Modell: Für den einfachen Fall zweier Konkurrenten werden 5 verschiedene Strategietypen bzw. 13 Strategievarianten über einen Zeitraum von 60 Monaten simuliert. Dabei wird von der vereinfachenden Prämisse ausgegangen, daß die Konkurrenten während des Planungszeitraumes ihre einmal gewählte Strategie beibehalten. Selbst in diesem relativ einfach strukturierten Fall ergeben sich bereits $\binom{13}{2}=68$ Strategiekombinationen, die alle auf ihre Entscheidungskonsequenzen hin untersucht werden müssen. Vgl. Kotler, Ph., Competitive..., a.a.O., S. -B- 104 ff.

2 Vgl. dazu eine neuere empirische Untersuchung, die im amerikanischen Flugverkehrsmarkt durchgeführt wurde. Hier werden im Dyopol die Konsequenzen auf Gewinn, Marktanteil und Ladungsfaktor simuliert, die eintreten, wenn der Hersteller sich auf eine bestimmte Strategie seines Konkurrenten einstellt, die tatsächliche Strategie der Konkurrenz aber von der antizipierten abweicht. Vgl. Schultz, R. L. und Dodson, J. A., An Empirical Simulation Approach to Competition, Working Paper No. 420, Feb. 1974, Kranert Graduate School of Industrial Administration, speziell S. 21 und Table 4. Zur Risikoanalyse im Dyopol vgl. auch Turner, B. E., Die Risiko-Analyse als Entscheidungshilfe bei der betrieblichen Anwendung klassischer preistheoretischer Modelle, Bern und Frankfurt 1972, S. 154 ff.

Bevor nun die verschiedenen Marketing-Programmplanungsmodelle dargestellt und gewürdigt werden, sollen noch kurz die Verfahren und Probleme der Modellvalidierung umrissen werden. Die Validierung der Modellstruktur ist für die Entscheidungsträger deshalb von Bedeutung, da nur im konkreten Entscheidungsfeld gültige Modelle als Instrumente der Entscheidungshilfe verwendet werden können.

5. Validierung der Marktreaktionsfunktionen

Da die Struktur der Modelle durch ihre Funktionen und Funktionsparameter definiert wird, umfaßt die Modellvalidierung[1] die Gültigkeitsüberprüfung der Parameterschätzungen, der Funktionstypen und der abhängigen Variablen (sg. Modelloutput)[2]. Liegen konkrete Daten über den Verlauf der Modellfunktionen in der Wirklichkeit vor, so lassen sich mit Hilfe ökonometrischer Methoden Aussagen über die "objektive" Validität machen. Die folgenden Ausführungen erschöpfen sich jedoch nicht in der Darstellung der statistischen Validierungsverfahren. Vielmehr wird aufgezeigt, welche verschiedenen Verfahren an welcher Stelle des Validierungsprozesses eingesetzt werden können und welche Konsequenzen für eine sinnvolle ökonomische Interpretation der Modellergebnisse aus einer Verletzung der statistischen Testgrößen zu ziehen sind.
Aus schätztechnischen und interpretatorischen Gründen wurden für die Marktreaktionen a priori linearisierbare Potenzfunktionen festgelegt. Dieser Funktionstyp soll - innerhalb der relevanten Grenzen - als abgesichert gelten, wenn die Ergebnisse der Parameterschätzungen oder der Modelloutput nicht auf das Gegenteil hinweisen.

---

1 Vgl. auch die Einführung in die Validierungsproblematik bei Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, a.a.O., S. 80 ff., 186 ff.

2 Vgl. Meffert, H. und Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, a.a.O., S. 74 ff.; Dichtl, E., Methodische Bemerkungen..., a.a.O., S. 53 f.

3 Vgl. dazu im einzelnen insbesondere: Johnston, J., "Econometric methods", 2nd ed., Düsseldorf usw. 1972; Schneeweiß, H., Ökonometrie, Würzburg 1971; Theil, H., Principles of econometrics, New York 1971.

Das methodische Instrumentarium der Ökonometrie bietet sich zur Schätzung der Funktionsparameter aus den in der Vergangenheit beobachteten Werten ökonomischer Variablen (Daten) an. Als konkrete Methoden kommen z. B. die verschiedenen Varianten des Kleinste-Quadrate-Schätzverfahrens[1] und das Maximum-Likelihood-Verfahren[2] in Betracht. Wird zur Schätzung eines linearen Eingleichungs-Modells z. B. das gewöhnliche Kleinste-Quadrate-Schätzverfahren verwendet, so beruhen die Paramterschätzungen auf der Erfüllung folgender stochastischer Annahmen[3]:

(1) Die Beziehung zwischen der abhängigen und der (den) unabhängigen Variablen kann durch eine lineare oder linearisierbare Funktion der Form

(1a) $Y_t = a + b\,X_t + v_t$

beschrieben werden. In dieser Gleichung bringt die Störvariable (Zufallsvariable) v_t zum Ausdruck, daß die abhängige Variable (Y_t) außer von den explizit berücksichtigten noch durch weitere unabhängige Variable (X_t) beeinflußt wird[4]. Um nun wünschenswerte[5] Parameterschätzwerte zu erhalten, muß die Verteilung der Störvariablen die unter (2) - (5) genannten Voraussetzungen erfüllen:

---

1 Dazu gehören beispielsweise das gewöhnliche Kleinste-Quadrate-Schätzverfahren (OLS), das verallgemeinerte (GLS), das zweistufige (2 LS) und das indirekte Kleinste-Quadrate Schätzverfahren (ILS). Vgl. Johnston, J., a.a.O., S. 8 ff., 123 ff., 208 ff., 377 ff., 380 ff.

2 Vgl. Göhring, B. und Fischer, Th., Anwendung der Maximum Likelihood Parameterschätzmethode zur Identifikation eines wirtschaftskybernetischen Systems, in: Baetge, J. (Hrsg.), Systemtheorie und sozioökonomische Anwendungen, Frankfurt 1975, S. 321 ff.

3 Vgl. Johston, J., a.a.O., S. 8 ff.; Lambin, J.-J., Advertising, Competition..., a.a.O., S. 58 ff.

4 Es wird deshalb auch von den "latenten Variablen des Modells" gesprochen. Vgl. Schwarze, J., Probleme der Fehlermessung bei quantitativen ökonomischen Prognosen, in: ZfgSt., 1973, S. 535 ff., hier S. 537.

5 Vgl. die Ausführungen zu den BLU-Schätzwerten auf der folgenden Seite.

(2) Die Störvariablen sollen mit einem Mittelwert von Null verteilt sein:

(2a) $E(v_t) = 0$ (für $t = 1...n$)

(3) Die Varianzen der Störvariablen sollen für alle unabhängigen Variablen (X) gleich sein (Homoskedastizität):

(3a) $V(v_t) = \sigma_v^2$ (für $t = 1...n$)

(4) Die Störvariablen sollen untereinander nicht korreliert sein (Forderung nach fehlender Autokorrelation):

(4a) $Cov(v_t, v_{t'}) = 0$ (für $t \neq t'$, $t = 1...n$ und $t' = 1...n$)

(5) Die Störvariablen sollen nicht mit den unabhängigen Variablen korrelieren:

(5a) $Cov(v_t, X_t) = 0$ (für $t = 1...n$)

Nur wenn die unter (2) - (4) genannten Voraussetzungen erfüllt sind, können mit Hilfe des Kleinste-Quadrate-Schätzverfahrens beste lineare unverzerrte (BLU-) Schätzwerte[1] für die Parameter ermittelt werden.

Die vorliegenden Ausführungen gelten, soweit es sich um lineare Eingleichungsmodelle handelt. Wie bereits angedeutet und in den Modellen noch näher zu zeigen, liegen jedoch vielfach simultane

---

1 Mit dem "BLU"-Kriterium sind die wünschenswerten statistischen Eigenschaften von Schätzwerten gekennzeichnet. Schätzwerte werden als "unverzerrt" bezeichnet, wenn sie erwartungstreu sind, ihr Mittelwert also dem wahren Wert entspricht. Als "beste" Schätzwerte bezeichnet man diejenigen, die von allen möglichen Schätzwerten die kleinste Varianz der Stichprobenverteilung aufweisen.

Mehrgleichungsmodelle vor. In diesen treten die endogenenVariablen einer oder mehrerer Beziehungen (z. B. die Werbeausgaben der Konkurrenz in der Konkurrenzreaktionsfunktion) als exogene Variablen in anderen Beziehungen auf (z. B. die Werbeausgaben der Konkurrenz in der Marktanteilsfunktion). Für diese Art interdependenter Gleichungssysteme muß als Schätzmethode z. B. ein zwei- oder mehrstufiges, iteratives Kleinste-Quadrate-Schätzverfahren[1] oder das Maximum-Likelihood-Verfahren[2] Verwendung finden[3]. Die Verfahren sollen die Erfüllung der Unabhängigkeitsbedingung von Störvariablen und abhängigen bzw. unabhängigen Variablen (5) gewährleisten[4]. Im folgenden wird nun gezeigt, mit Hilfe welcher Verfahren die stochastischen Annahmen, auf denen die statistischen Parameterschätzungen beruhen, am empirischen Datenmaterial überprüft werden[5].

Ob die Residualwerte[6] der unabhängigen Variablen für verschiedene Werte der abhängigen Variablen die Tendenz aufweisen, sich in gleicher oder entgegengesetzter Richtung systematisch zu verändern, wird durch Autokorrelationstest überprüft[7]. Die gebräuchlichsten sind der Durbin-Watson-Test, der Durbin-Test und der Kolmogorow-Smirnow-Test[8], durch die Autokorrelationen aufgedeckt werden, die

1 Vgl. Johnston, J., a.a.O., S. 376 ff.

2 Vgl. Schneeweiß, H., a.a.O., S. 53 ff.

3 Die dabei auftretenden, umfangreichen statistischen Probleme kommen zum Ausdruck bei: Wildt, A. R., Multifirm..., a.a.O., S. 54 ff.

4 Zu den Schätzmethoden für interdependente Modelle vgl. Schneeweiß, H., a.a.O., S. 288 ff.

5 Zur Diskussion der Qualität der Parameterschätzungen vgl. auch Schultz, R. L., Marketing Measurement and Planning With a Simultaneous-Equation Model, in: JoMR, May 1971, S. 153 ff.

6 Die Residuen ergeben sich als die Differenz zwischen dem geschätzten und dem empirisch-beobachteten Wert der abhängigen Variable. "An ihren Schwankungen läßt sich der "Erfolg" des Modells zur Erklärung empirischer Zusammenhänge ablesen." Schneeweiß, H., a.a.O., S. 46.

7 Vgl. Johnston, J., a.a.O., S. 243 ff.

8 Vgl. zur ausführlichen Darstellung der einzelnen Testverfahren: Johnston, J., a.a.O., S. 249 ff.; Durbin, J., Testing for Serial Correlation in Least-Squares Regression when some of the Regressions are Lagged Dependent Variables, Econometrica, 38, May 1970, S. 410 ff.; Schneeweiß, H., a.a.O., S. 186 ff.

anschließend beseitigt werden müssen. Denn nur dann liefert das Kleinste-Quadrate-Schätzverfahren Parameterschätzwerte, die das "BLU"-Kriterium erfüllen. Kann oder wird die Autokorrelation der Residuen nicht aufgedeckt bzw. nicht beseitigt, so erhält man[1]

- zwar unverzerrte Parameterschätzwerte, doch mit einer über Gebühr großen Varianz,
- Testwerte für die t- und F-Tests, die nicht mehr valide sind und
- Modelloutputs bzw. Vorhersagen, die ineffizient sind, da sie eine zu große Varianz aufweisen.

In diesen Fällen kann aber z. B. durch die Anwendung des verallgemeinerten Kleinste-Quadrate-Schätzverfahrens (GLS)[2] oder des Maximum-Likelihood-Verfahrens Abhilfe geschaffen werden.

Beim Test auf Multikollinearität werden die Abhängigkeitsbeziehungen zwischen einigen oder allen unabhängigen Variablen untersucht. Werden signifikant von Null verschiedene Covarianzen zwischen den unabhängigen Variablen festgestellt, so kann die dadurch angezeigte Existenz von Multikollinearitäten bewirken, daß[3]

- sich die partiellen Einflüsse der unabhängigen Variablen auf die abhängige nicht mehr eindeutig identifizieren lassen. Deshalb können z. B. die partiellen Reaktionselastizitäten der einzelnen Instrumente auf den Marktanteil oder die Konkurrenzaktivitäten nicht mehr exakt bestimmt werden.

---

1 Vgl. dazu Johnston, J., a.a.O., S. 246; Lambin, J.-J., Advertising..., a.a.O., S. 64.

2 Vgl. die Ausführungen zum Generalized Least-Squares (GLS) Verfahren bei Johnston, J., a.a.O., S. 208 ff.; Schneeweiß, H., a.a.O., S. 180 ff.

3 Vgl. Johnston, J., a.a.O., S. 159 ff., hier S. 160; Silvestri, R. Probleme der Multikollinearität bei der Untersuchung wirtschaftlicher Zusammenhänge mit multiplen Regressions- und Korrelationsanalysen, in: Der Markt, 1970, S. 19 ff.; Schütz, W., Auswahlkriterien für die Ermittlung von >> besten << Regressionsmodellen, in: GfM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzplanung, 1972, S. 130 ff., S. 61 ff. Zur Beseitigung von Multikollinearität vgl. Schneeweiß, H., a.a.O., S. 139 ff.

- Variable aus der Analyse eliminiert werden, die nur scheinbar nicht signifikant sind. Konkret kann die Konsequenz darin bestehen, daß nicht alle wirksamen Marketingaktivitäten in den Marktreaktionsfunktionen enthalten sind.

- die Parameterwerte sehr empfindlich auf zusätzliche Beobachtungswerte reagieren. Z. B. verändern sich die Reaktionselastizitäten erheblich mit der Einbeziehung zusätzlicher Beobachtungswerte.

Sind die stochastischen Annahmen, auf denen die Parameterschätzungen beruhen, erfüllt, so werden die numerischen Parameterwerte durch Signifikanz-Tests überprüft. D. h. es wird mittels des t-Tests geprüft, ob sich die Parameter, sprich Wirkungskoeffizienten der einzelnen Marketing-Aktivitäten, mit einem Signifikanzniveau[1] von $\leq \alpha$ von dem Wert Null unterscheiden. Es werden dann nur diejenigen Variablen in die Modellstruktur einbezogen, deren Einfluß auf die abhängige Variable mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von weniger als α nachgewiesen ist.

Die Güte der Anpassung der Modellwerte an die Beobachtungswerte läßt sich mit dem F-Test beurteilen. Die Anpassung kann als befriedigend angesehen werden, wenn der empirisch ermittelte F-Wert größer oder gleich einem theoretisch bestimmten kritischen F-Wert ist. Die Größe des kritischen F-Wertes $F_{\upsilon_1, \upsilon_2, 1-\alpha}$ ist wieder abhängig vom gewählten Signifikanzniveau und der Zahl der Freiheitsgrade $\upsilon_1 = n - m$ und $\upsilon_2 = m - 1$. Hierbei wird mit n die Zahl der Beobachtungswerte, mit m die Zahl der exogenen Modellvariablen bezeichnet.

Als Maßgröße für die Güte der Reproduktionsfähigkeit (duplication of history) läßt sich das Bestimmtheitsmaß (R^2) verwenden. Das Quadrat des (multiplen) Korrelationskoeffizienten gibt darüber

---

1 In sozialökonomischen Aufgabenstellungen wird üblicherweise ein Signifikanzniveau von $\alpha = 5$ % verwendet. Zur Diskussion dieses Signifikanzniveaus vgl. Becker, W., 95 % sichere Ergebnisse, in: DMF, 3/75, S. 55 f.

Aufschluß, wieviel Prozent in den Schwankungen der abhängigen Variablen durch alle unabhängigen Variablen erklärt wird[1]. Das Bestimmtheitsmaß bezieht sich lediglich auf die Daten der Vergangenheit, dient aber als Anhaltspunkt für die Beurteilung der Prognosefähigkeit (prediction of future states)[2]. Als Fehlermaße zur Validierung der Prognosefähigkeit[3] können beispielsweise der Ungleichheitskoeffizient von Theil[4], der durchschnittliche absolute prozentuale Prognosefehler[5] und der Janus-Koeffizient[6] Verwendung finden.

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich auf die Validierung von Marktreaktionsfunktionen auf der Basis von in der Vergangenheit beobachteten Werten ökonomischer Variablen. Insbesondere bei den innovativen Marketing-Entscheidungen (der Produkt- und Kommunikationspolitik) liegen aufgrund des Einmaligkeitscharakters der Entscheidungen in der Regel keine relevanten Vergangenheitsdaten zur Schätzung der Modellparameter vor. In diesen Fällen können fehlende Daten (Reaktionsparameter) zum einen auf dem Wege der Monte-Carlo-Simulation erzeugt werden. Zum anderen lassen sich für bestimmte Aktionsparameter Glaubwürdigkeitsverteilungen subjektiv schätzen. Schließlich kann die Sensibilität des Modelloutputs auf Veränderungen des Dateninputs Aufschluß über plausible Datenkonstellationen geben.

---

1 Das Bestimmtheitsmaß gibt also den Anteil der erklärten Varianz an der Gesamtvarianz der endogenen Variablenwerte an. Vgl. Schneeweiß, H., a.a.O., S. 47 f.

2 Vgl. Amstutz, A. E., Computer..., a.a.O., S. 377 ff.; Kotler, Ph. und Schultz, R., Marketing Simulations: Review and Prospects, in: JoB, H. 3, 1970, S. 237 ff., hier S. 252 ff.

3 Damit sind lediglich Punkt- und keine Intervallprognosen angesprochen.

4 Vgl. Theil, H., Applied Economic Forecasting, Chicago 1966, S. 26 ff.; Schwarze, J., a.a.O., S. 552 ff.

5 Vgl. Armstrong, J. S. und Shapiro, A. C., Analyzing Quantitative Models, in: JoM, H. 2, 1974, S. 64.

6 Vgl. Gadol, A. und Wold, H. The Janus-Quotient: it's Measure for the Accuracy of Prediction, in: Wold, H. (Hrsg.), Econometric Model Building. Essays on the Causal Chain Approach, Amsterdam 1964, S. 229 ff.; Schwarze, J., a.a.O., S. 555 f. und die dort angegebene Literatur.

Neben der statistisch-objektiven Validierung kann noch eine Plausibilitätsüberprüfung der Marktreaktionsfunktionen durch den Modellanwender auf der Basis praktischer Erfahrungen und theoretischer Erkenntnisse erfolgen. Dazu werden die Vorzeichen, die absolute und relative Höhe der Parameterwerte und die Werte der abhängigen Variablen durch den Modellanwender überprüft. Hier interessieren primär die partiellen Wirkungen der einzelnen Marketing-Instrumente z. B. auf die Höhe des Marktanteils (Marktanteilselastizitäten und Marktanteilskreuzelastizitäten) und das absatzpolitische Verhalten der Konkurrenten (Konkurrenzreaktionselastizitäten). Für die eigenen absatzpolitischen Instrumente werden in der Regel positive, für die der Konkurrenten negative Wirkungen auf den Marktanteil erwartet. Bezüglich der Größenordnung gibt am ehesten ein relativer Vergleich für die Konkurrenten und Instrumente untereinander Anhaltspunkte über deren Realitätsgehalt.

6. Zusammenfassung

Durch die quantitativ-mathematische Analyse der Marktreaktion werden die Voraussetzungen für eine modellgestützte, optimale, konkurrenzorientierte Marketing-Programmplanung geschaffen. Als Kernelemente zur Abbildung der Interdependenz zwischen Hersteller und Konkurrenz müssen die Marktanteils(-kreuz-)elastizitäten, die Konkurrenzreaktionselastizitäten und die Marktvolumenelastizitäten bestimmt und validiert werden. Auf ihrer Basis ermöglicht es der dargestellte Ansatz zur Bestimmg der kompetitiven Nachfrageelastizitäten, alle denkbaren Reaktionen der Konkurrenten mit s ä m t l i c h e n Marketing-Instrumenten auf aggregierter und disaggregierter Ebene bei unterschiedlichen Entwicklungsrichtungen des Gesamtmarktvolumens zu erfassen. Aufgabe der weiteren Betrachtung wird es sein, die Anwendung ausgewählter Marketing-Programm-Planungsmodelle auf reale Marktsituationen darzustellen und ihre Aussagefähigkeit für die konkurrenzorientierte Marketing-Planung zu überprüfen.

C. Darstellung und Würdigung ausgewählter Marketing-Programmplanungsmodelle bei Herstellerkonkurrenz

I. Modellierung der Marketing-Programmplanung

1. Auswahl und Kennzeichnung der Modelltypen

Die Notwendigkeit einer modellgestützten Marketing-Planung wird wesentlich mit der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität der Entscheidungsträger und der Objektivierung ihres internen Modells begründet[1]. Gemäß der Klassifikation der Marktreaktionsfunktionen lassen sich die hier diskutierten, abstrakten, quantitativ-mathematischen Modelle nach ihrer Zwecksetzung in Beschreibungs-, Prognose- und Entscheidungsmodelle unterscheiden. Die im folgenden dargestellten Marketing-Programmplanungsmodelle sind E n t s c h e i d u n g s m o d e l l e . Sie unterscheiden sich wesentlich in ihrem Aggregationsgrad bezüglich des wichtigen Modellelementes "Konkurrenz". Hinsichtlich des Charakters ihrer Variablen und Funktionen können sie als quantitative, nicht-lineare, dynamische, deterministische und globalanalytische Gesamtmix-Modelle klassifiziert werden[2]. Die Unsicherheit, die mit jeder Prognose des Nachfrager- und Konkurrentenverhaltens und darauf aufbauender Entscheidungen verbunden ist, wird also ebensowenig berücksichtigt[3], wie die in detailanalytischen Marketing-Mix-Modellen erfaßten verhaltensrelevanten internen und externen Wirkungsmechanismen. Das Konsumenten- wie auch das Konkurrentenverhalten werden als "black-box" betrachtet[4], auf eine Ursachenanalyse verzichtet und lediglich Input-Output-Relationen analysiert.

---

1 Vgl. S. 8 ff. dieser Arbeit.

2 Vgl. Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, a.a.O., S. 165; Meffert, H., Computergestützte Marketing-Informationssysteme. Konzeptionen, Modellanwendungen, Entwicklungsstrategien, in: Schriftenreihe: Unternehmensführung und Marketing, Bd. 1, Hrsg. Meffert, H., Wiesbaden 1975, S. 58 ff.; Rütschi, K., Marketing-Modelle, a.a.O., S. 3 ff.

3 Vgl. aber das Modell von Schultz, R.L. und Dodson, J.A., An Impirical Study..., a.a.O.,

4 Vgl. Klenger, F. und Krautter, J., Simulation des Käuferverhaltens, Teil 3, a.a.O., S. 55 f.

Bevor die Modelle im einzelnen dargestellt und gewürdigt werden, sollen vorab einheitliche, für die Modellbearbeitung notwendige Kriterien aufgestellt werden.

2. Kriterien der Modellbeurteilung

Im Mittelpunkt jeder Modellbeurteilung steht die Eignung des Modells, einen Beitrag zur besseren Erreichung der Unternehmensziele zu leisten. Damit ist das "einzig relevante" Kriterium der "Wirtschaftlichkeit der Informationsgewinnung durch Modelle" angesprochen[1]. Es ist jedoch wegen der bestehenden Ungewißheit über die möglichen Informationserträge der Modellanwendung und den unlösbaren Interdependenzen zwischen Informationsgewinnung und -verwendung bzw. Informationskosten und -erträgen nicht hinreichend operationalisierbar. Lediglich die Kostenkomponente der Modellimplementierung läßt sich weitgehend abschätzen. Wesentliche Kostenarten sind die Personalkosten für die Entwicklung und das Betreiben des Modells, die Kosten für die Bereitstellung modellspezifischer Daten sowie die Speicher[2]- und Rechenkosten auf der EDV.

---

1 Vgl. Wild, J., Zur Problematik der Nutzenbewertung von Informationen, in: ZfB, 41. Jg. (1971), S. 315 ff.; Wenzel, F., Entscheidungsorientierte Informationsbewertung, Opladen 1975, Gröne, A., Marktsegmentierung..., a.a.O., S. 50 f.; Meffert, H. und Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, a.a.O., S. 86 f.

2 Die Speicherkosten sind immer dann entscheidungsrelevant, wenn sich ihre Höhe in Abhängigkeit von der gewählten Modellvariante ändert.

Da sich also die Wirtschaftlichkeit unterschiedlicher Modelltypen kaum abschätzen läßt, wird die Beurteilung der Marketing-Programmplanungsmodelle an Hand partieller Ersatzgrößen vorgenommen. Prinzipiell kann zwischen benutzerorientierten und realsystemorientierten Kriterien differenziert werden. Da sie einander bis zu einem gewissen Grad ausschließen, ist ein Kompromiß zwischen ihnen anzustreben.

Im Mittelpunkt der benutzerorientiert-subjektiven Kriterien steht der Anwendungsaspekt. Um ihm aus der Sicht des Managements Rechnung zu tragen, wurde von Little[2] die Forderung nach einfachen und verständlichen, vollständigen, benutzungssicheren, anpassungsfähigen, kommunikativen und kontrollierbaren Modellen gestellt[3]. Für die Marketing-Programmplanungsmodelle bei Herstellerkonkurrenz bedeutet das vor allen Dingen, daß

- neben der Händler- und Endverbraucherreaktion
- nur die bedeutsamen Phänomene des Reaktionszusammenhanges zwischen den konkurrierenden Herstellern in möglichst verständlicher und vollständiger Form in die Modelle Eingang finden,

---

1 Vgl. zu dieser Einteilung und zu den folgenden Ausführungen Meffert, H., Computergestützte..., a.a.O., S. 36 ff. sowie Meffert, H. und Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, a.a.O., S. 86 ff.

2 Vgl. Little, J. D. C., Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus, in: MS, April 1970, S-B-466 ff., hier S. 470; Montgomery, D. B. und Urban, G. L., Marketing Decision-Information Systems: An Emerging View, in: JoMR, 1970, S. 226 ff., hier S. 232; Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, a.a.O., S. 63 ff.

3 Zur begrifflichen Erklärung der Kriterien vgl. auch Meffert, H. und Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, a.a.O., S. 93 ff.

- die Modelle innerhalb gewisser Bandbreiten plausible Ergebnisse liefern, die der Modellverwender (Manager) direkt - im On-line-Betrieb - erhalten kann und die zu überprüfen er in der Lage ist und
- die Modellparameter und/oder die Modellstruktur gerade den sich stark verändernden Konkurrenzsituationen und Verhaltensweisen der Konkurrenten Rechnung tragen kann.

Zentraler Aspekt der realsystemorientiert-objektiven Kriterien ist die Modellisomorphie bzw. -homomorphie[1]. Danach soll im Abbildungsprozeß Bijektivität und Strukturinvarianz angestrebt werden[2]. Sie sichern die Übertragbarkeit der im Modell gewonnenen Aussagen auf den Objektbereich und ermöglichen eine intersubjektive Nachprüfbarkeit. Die Forderung nach Isomorphie bzw. Homomorphie bedeutet, daß die präzisierten Strukturelemente der Marketing-Fntscheidungen bei Herstellerkonkurrenz den Ausgangspunkt der Modellbildung darstellen. Konkret ist also zu überprüfen, welche Komponenten der Marketing-Situation, der Marketing-Ziele und des Marketing-Verhaltens konkurrierender Hersteller in den dargestellten Modellen vorhanden sind.

---

1 Vgl. Köhler, R., Modelle, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Hrsg.: Grochla, E. und Wittmann, W., Stuttgart 1975, Spalte 2706.

2 Vgl. hierzu und zum folgenden: Franken, R. und Fuchs, H., Grundbegriffe zur allgemeinen Systemtheorie, a.a.O., S. 43 ff. Die Forderung nach B i j e k t i v i t ä t beinhaltet die Übereinstimmung von Zahl, Ausprägungen und Zuordnung der Eigenschaftsmengen des realen Systems mit den Repräsentanten (z. B. Symbole, Zahlen, Wörter, Verknüpfungen) im Modell.

Die S t r u k t u r i n v a r i a n z gewährleistet die Analogie der absoluten und relationalen Strukturmerkmale zwischen Modell und Wirklichkeit.

Werden z. B. bezüglich der

- Marketing-Situation
  - alle relevanten Konkurrenten,
  - einzeln oder aggregiert,
  - deren absolute und relationale Strukturmerkmale,
  - die Ausprägungen ihrer Marktstellung
  - die Entwicklungsphase des Produktmarktvolumens und
  - die Veränderungen der Rahmenbedingungen erfaßt?

Werden bezüglich der

- Marketing-Ziele
  - verschiedene Dimensionen markt- und konkurrenzgerichteter Ziele der Konkurrenten berücksichtigt?

Werden bezüglich der

- Marketing-Verhaltensweisen
  - die verschiedenen Elemente des Konkurrentenverhaltens, insbesondere
    - sämtliche Marketing-Instrumente (multiinstrumental),
    - in der Stärke,
    - dem Zeitpunkt und
    - dem Marktsegment ihres Einsatzes und
  - unterschiedliche Reaktionen der Konkurrenten in Abhängigkeit von den auslösenden Aktionen des Herstellers sowie Situations- und Zieldeterminanten erfaßt?

Aus dem mehr oder weniger großen Erfüllungsgrad dieser Komponenten, deren Ausprägungen immer im Zusammenhang benutzerorientierter und kostenmäßiger Konsequenzen gesehen und im Lichte des dem Modell vorgegebenen Zwecks beurteilt werden müssen, resultiert schließlich der Beitrag eines Modells zur verbesserten Allokation des Marketingbudgets bei Herstellerkonkurrenz.

Neben dem Morphologie-Kriterium, das sich wegen des unvollständigen Wissens über das reale Verhalten der Konkurrenten nur unter Vorbehalt überprüfen läßt, sind die oben ausführlich diskutierte Validierbarkeit[1], die Berechenbarkeit, die Nebenergebnisse und der prognostische Bewährungsgrad weitere wichtige problembezogene Beurteilungskriterien[2].

Die Berechenbarkeit von Marketing-Entscheidungsmodellen ist als ihre objektive Eigenschaft zu interpretieren, mit Hilfe eines geeigneten Lösungsalgorithmus' Modellergebnisse zu erhalten[3].

Mit der Verwendung von Marketing-Entscheidungsmodellen bei der unternehmerischen Entscheidungsfindung sind in der Regel eine Reihe zusätzlicher sinnvoller Nebenergebnisse verbunden. Diese liegen primär im diagnostischen Wert[4] der zugrundeliegenden Beschreibungs- und Prognosemodelle. Eine wichtige Rolle spielen hier die Aufdeckung von Kausalzusammenhängen und das Erkennen der Stärke von Beziehungszusammenhängen zwischen den Variablen (z.B. zwischen den Werbeausgaben oder den Aktionsetats konkurrierender Hersteller) sowie die Anregungen für eine gezielte Informationssuche.

Unter dem prognostischen Bewährungsgrad wird die Fähigkeit eines Modells verstanden, nicht nur die historische Entwicklung zu duplizieren, sondern auch die zukünftige Marktentwick-

---

1 Zum Daten- und Schätzproblem der Modellvalidierung siehe Abschnitt B, III., 5., S. 163 ff. dieser Arbeit.

2 Vgl. Meffert, H. und Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, a.a.O., S. 88 ff.

3 Zur Berechenbarkeit von Marketing-Entscheidungsmodellen vgl. Breitung, A., Marketing-Informationssysteme, Meisenheim am Glan 1975, S. 255 ff.; Witte, Th., Simulationstheorie und ihre Anwendung auf betriebliche Systeme, Diss. Münster 1973, S. 207 ff.

4 Vgl. Montgomery, D. B. und Weinberg, Ch.B., Modeling Marketing..., a.a.O., S. 36 ff.

lung frühzeitig genug und mit hinreichender Genauigkeit[1] vorherzusagen. Die prognostische Relevanz der Modellergebnisse - also ihr Beitrag zur Lösung bestimmter Entscheidungsprobleme der Marketing - P l a n u n g - besteht also darin, frühzeitig genug im Entscheidungsprozeß vorzuliegen und nicht zu breite Fehlergrenzen aufzuweisen.

3. Prinzipien der Modellbildung und Modellentwicklung

Aus den Ausführungen zu den Kriterien der Modellbeurteilung geht eindeutig hervor, daß sich jede Modellbildung in einem Dilemma zwischen benutzerorientierten, realsystemorientierten (d.h. problemorientierten) und kostenorientierten Anforderungen befindet. Dieses Dilemma wird in Abbildung 11 durch das "magische Dreieck" der Modellbildung gekennzeichnet:

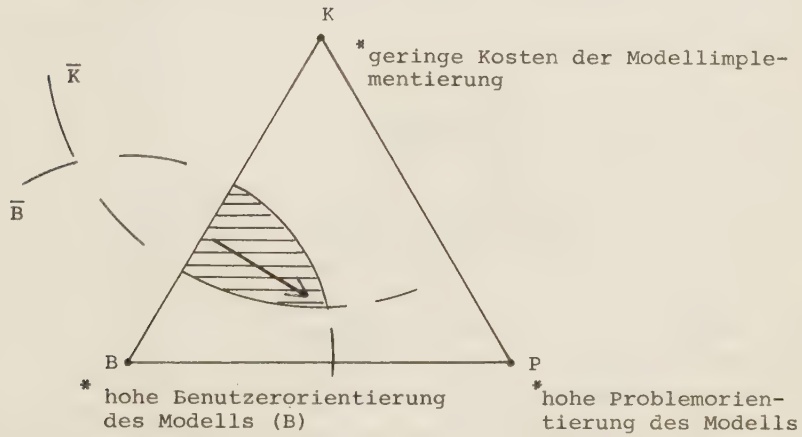


Abb. 11: Magisches Dreieck der Modellbildung

1 Vgl. dazu die Ausführungen über die Fehlermaße zur Validierung der Prognosefähigkeit auf S. 168 dieser Arbeit.

Versteht man die Eckpunkte des Dreiecks BPK als Pole, in denen die jeweiligen Anforderungen an die Modellbildung optimal erfüllt sind, so verdeutlicht Abbildung 11, daß die gleichzeitige optimale Erfüllung von hoher Benutzerorientierung, hoher Problemorientierung und geringen Implementierungskosten des Modells nicht realisierbar ist, da diese Kriterien in einer konfliktären Beziehung zueinander stehen. Nimmt mit zunehmender Entfernung vom Eckpunkt der Erfüllungsgrad des jeweiligen Kriteriums ab, so läßt sich durch Abbildung 11 zeigen, daß sich mit der Verbesserung eines Kriteriums der Modellbildung tendenziell[1] die beiden anderen verschlechtern. Für ein gegebenes Erkenntnisziel ist deshalb ein Kompromiß zwischen der Erfüllung der Kriterien anzustreben. Dieser kann z. B. darin bestehen, daß bei einem nicht zu überschreitenden Maximalbudget für die Modellimplementierung ($\bar{K}$) und vorgegebenen Mindestanforderungen an den Grad der Anwendungsorientiertheit ($\bar{B}$) eine "möglichst gute" Anpassung des Modells an das reale Marktgeschehen vorgenommen wird (siehe Pfeil in Abb. 11).

Ausgehend von einem ersten Marketing-Modell ist dieser Anpassungsprozeß an die realen Marktverhältnisse jedoch nicht als einmaliger, zeitlich abgegrenzter Vorgang zu verstehen. Vielmehr liefern die mit dem Modell ermittelten und überprüften Informationen und Ergebnisse über das reale Absatzmarkt-System Ausgangsannahmen und -urteile für gezielte Modifikationen des Modells. Jedes anwendungsorientierte Modell sollte also in einem ständigen rückgekoppelten Prozeß der Modellentwicklung (siehe Abb. 12)[2] an das reale Absatzmarkt-System angepaßt werden. Das kann dadurch geschehen, daß z. B. durch die Veränderung der Zahl und/oder Definition der Modellvariablen, ihrer Verknüpfungen und Parameter[3] die Modell-Konstruktion sukzessi-

---

1 Innerhalb enger Grenzen lassen sich u.U. auch komplementäre Beziehungen zwischen jeweils zwei Kriterien beobachten. So ist bis zu einem Mindestmaß an Problemorientierung auch eine Verbesserung des Benutzerorientierung zu beobachten.

2 Vgl. Rütschi, K., Marketing-Modelle, a.a.O., S. 261.

3 Vgl. dazu die Ausführung über Bijektivität und Strukturinvarianz auf S. 174, Fußnote 2, dieser Arbeit.

ve über eine Reihe von Phasen verbessert wird. Durch diesen dynamischen rückgekoppelten Prozeß der Modellentwicklung lassen sich sowohl die Benutzerorientierung als auch die Problemorientierung des Modells in geeigneter Weise verbinden. Die im folgenden dargestellten Marketing-Programmplanungsmodelle sind deshalb nicht als Ausgangspunkt einer Modellierung zu betrachten, sondern befinden sich bereits im fortgeschrittenen Stadium der Modellentwicklung.

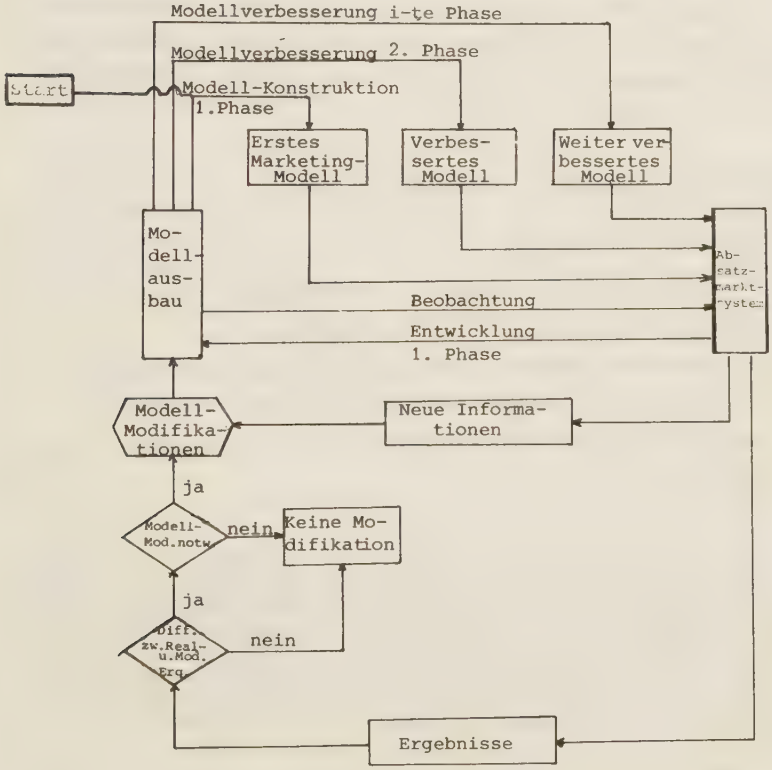


Abb. 12 : Modellentwicklung als rückgekoppelter Prozeß

II. Modell aggregierter monoinstrumentaler Konkurrenzreaktion bei konstantem Marktvolumen (Lambin)

1. Zielsetzung des Modells

Die Bestimmung des gewinnmaximalen Marketing-Mix in einer durch Entscheidungsinterdependenz zwischen den Markenherstellern gekennzeichneten Markt-Situation erfordert die Berücksichtigung der Marketing-Aktivitäten sämtlicher Konkurrenten. Zu diesem Zweck hat Lambin als erster ein Modell entwickelt, das die Werbereaktionen aller Wettbewerber innerhalb einer konkurrenzorientierten Marketing-Programmplanung erfaßt. Dieses Modell monoinstrumentaler Konkurrenzreaktion[1] soll dem Management als Hilfsmittel zur Lösung folgender Marketing-Entscheidungen dienen[2]:

- Bestimmung des gewinnoptimalen Werbebudgets bei einem bestimmten Marktanteilsziel unter Berücksichtigung der Werbereaktion der Konkurrenz.
- Gewinnoptimale Allokation eines gegebenen Werbe- bzw. Marketingbudgets auf unterschiedliche Märkte.
- Prognose von Marktanteil, Absatzvolumen und Gewinn für verschiedene, wahrscheinliche Konkurrenz-Strategien.
- Bestimmung der (optimalen) Marketing-Strategie des betrachteten Herstellers.

---

1 Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation of Competitive Marketing Effects: An Empirical Study, in: JoB, 1970, S. 468 ff.; derselbe, modèles et programmes de marketing, Paris 1970, S. 79 ff.; Lambin, J.-J., Naert, P. A. und Bultez, A.,V., Optimal Marketing Behavior in Oligopoly, Working Paper No. 24, 1973, des European Institute for Advanced Studies in Management, S. 8 ff.; Lambin, J.-J., Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly over Time, Amsterdam 1976, S. 21 ff.

2 Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation..., a.a.O., S. 482 f.

2. Darstellung

21. Vorhandene Marktinformationen

Drei, in sich segmentierte, nationale Märkte[1], die über einen Zeitraum von 7 bis 8 Jahren in Intervallen von einem bzw. zwei Monaten beobachtet wurden, liefern den Dateninput für die Untersuchung Lambin's. Die drei führenden Konkurrenten eines preiswerten (elektrischen) Gebrauchsgutes halten zusammen einen Marktanteil von ca. 90 % und lassen sich durch ihre starke Marktstellung gegenüber den übrigen Konkurrenten charakterisieren[2]. Da sich der Produkt-Markt in der Sättigungsphase[3] befindet, werden evtl. wirkungsbedingte Markterweiterungseffekte des Marketing-Instrumentariums vernachlässigt. Die Wirkung der Instrumentalvariablen liegt einzig und allein in ihrem Einfluß auf die Verteilung der Marktanteile.

Im Markt 1 können die für das Modell benötigten Daten relativ exakt durch ein Einzelhandels-Panel ermittelt werden. Da in den beiden anderen Märkten diese Informationsquelle nicht zur Verfügung steht, muß hier auf die Auswertung firmeninterner Quellen sowie auf Untersuchungen von Agenturen und amtlichen Stellen zurückgegriffen werden. Neben Umsatzwerten, werden Informationen über die wie folgt definierten Instrumentvariablen der drei Konkurrenten in allen drei Märkten benötigt.

---

1 Es handelt sich um Deutschland, die Benelux-Staaten und Skandinavien. Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation..., a.a.O., S. 472.

2 Über die Verteilung der Marktanteile auf die führenden drei Hersteller wird keine Aussage gemacht.

3 Gekennzeichnet durch die hohe Produktbesitzkomponente von 75 % der Haushalte. Bei den neu getätigten Käufen handelt es sich also überwiegend um Ersatzkäufe. Vgl. ebenda.

4 Vgl. ebenda, S. 474.

- Werbung
  Maßstab der Werbung ist das Budget. Es enthält alle Ausgaben für Werbung in Zeitschriften, Zeitungen, Radio und Fernsehen in einer Periode. Diese Ausgaben ergeben zusammen etwa 85 % des tatsächlich getätigten Werbebudgets. Nicht erfaßt werden z. B. Ausgaben für Verkaufsförderung.

- Produktqualität
  Sie wird für jede Marke in der Form eines Index ($0 \leq x \leq 1$) gemessen und durch Befragung von Käufern oder Managern und Agenturen bestimmt.

- Distribution
  Maßstab der Distribution ist der in den einzelnen Märkten beobachtete Distributionsgrad[1].

- Preis
  Der Preis einer Marke ergibt sich als ihr durchschnittlicher Endverbraucherpreis[2].

22. Aufbau des Modells

Das Modell baut auf den marginalanalytischen Kalkülen des Dorfmann-Steiner-Theorems[3] auf. Dieses Theorem ermöglicht Aussagen

---

1 Es wird keine Aussage darüber gemacht, ob der gewichtete oder der ungewichtete Distributionsgrad gemessen wird.

2 An dieser Stelle muß noch etwas zur Definition des "Preises" gesagt werden. Während in die Nachfragefunktion der Endverbraucherpreis (EVP) eingeht, wird der Erlös des Herstellers durch seinen Abgabepreis an den Handel (HAP) bestimmt. EVP und HAP sind nur bei direktem Absatz identisch. In letzterem Fall kann, wie bei Dorfmann-Steiner, mit e i n e m Symbol (p) für beide Preise gearbeitet werden. Ist der Absatz indirekt, so muß mit einem Preis von p = EVP gearbeitet werden, wenn die Kostenfunktion so definiert wird, daß auch die Handelsspanne enthalten ist.

3 Vgl. Dorfmann, R. und Steiner, P.O., Optimal Advertising and Optimal Quality, in: AER, 1954, S. 826-836. Vgl. auch Meffert, H., Absatzpolitik. Einführung in das Marketing, Münster 1975, S. 546 ff.; Thummel, D., Entwicklung einer Konzeption zur Bestimmung des langfristig-strategischen Marketing-Mix, Bern und Stuttgart 1972, S. 17 ff.

über das einperiodisch-gewinnoptimale, instrumentbezogene Marketing-Mix eines Monopolisten. Es wird im folgenden kurz dargestellt[1], da es grundlegend für alle Modelle der Konkurrenzreaktion ist und wegen seiner Isomorphie bei vergleichsweise wesentlich geringerer Komplexität eine Voraussetzung zum besseren Verständnis der konkurrenzorientierten Marketing-Programmplanungsmodelle darstellt.

221. Das Dorfmann-Steiner-Theorem als mathematische Grundlage von Marketing-Programmplanungsmodellen

Die Marketing-Mix-Reaktionsfunktion des Produktes ist von den drei Aktionsparametern Preis (p), Werbeausgaben pro Periode (s) und Produktqualität (Index: x) abhängig:

(1)[2] $q = q\,(\,s,\,p,\,x\,)$

Bei Synchronisation[3] von Produktion und Absatz wird unterstellt, daß die durchschnittlichen Produktionskosten (c) eine Funktion der hergestellten Menge (q) und der Produktqualität (x) sind:

(2) $c = c\,(\,q,\,x\,)$

Daraus folgt die Gewinnfunktion (G)[4]:

---

1 Wegen der besseren Übersichtlichkeit und Verständlichkeit wird der von Palda modifizierte Ansatz dargestellt. Vgl. Palda, K. S., Economic Analysis for Marketing Decisions, Englewood Cliffs, N. J., 1969, S. 2 ff. und 9 ff.; derselbe, Pricing Decisions and Marketing Policy, Englewood Cliffs, N. J., 1971, S. 63 ff.

2 Diese Reaktionsfunktion läßt sich beliebig durch andere Marketing-Instrumente erweitern.

3 Zur zeitlichen Verteilung der Produktionsmengen als Determinante der Kosten vgl. Adam, D., Produktionspolitik, Wiesbaden 1976, S. 185 ff.

4 Palda verwendet für die Gewinnfunktion (G) das Symbol π.

(3a) $G = p \cdot q - c \cdot q - s$

bzw.:

(3b) $G = p \cdot q\,(s,p,x) - c\,(q(s,p,x),x) \cdot q\,(p,s,x) - s$

Die notwendigen Bedingungen für ein Gewinnmaximum ergeben sich, indem die Gewinnfunktion (3b) nach den drei unabhängigen Marketing-Variablen (p,s,x) partiell differenziert und gleich Null gesetzt wird[1]:

(4) $\frac{\partial G}{\partial p} = \frac{\partial G}{\partial s} = \frac{\partial G}{\partial x} = 0$

Nach einigen Umformungen der partiellen Ableitungen ergibt sich als Gleichgewichtsbedingung für die Existenz eines Gewinnmaximums:

(5a) $- q \cdot \frac{\partial p}{\partial q} = \frac{\partial s}{\partial q} = q \frac{\partial c}{\partial x} \cdot \frac{\partial x}{\partial q}$

Multipliziert man den Kehrwert der Gleichung (5a) mit p, so lautet die neue Gleichung:

(5b) $- \frac{\partial q}{q} \cdot \frac{p}{\partial p} = \frac{\partial q}{\partial s} \cdot p = \frac{\partial q}{\partial x} \cdot \frac{\partial x}{\partial c} \cdot \frac{p}{q}$

Die einzelnen Elemente der Gleichung (5b) lassen sich nun wie folgt ökonomisch interpretieren:

(6) $- \frac{\partial q}{q} \cdot \frac{p}{\partial p} = \eta_{q,p}$

---

1 Zur ausführlichen Darstellung der partiellen Ableitungen vgl. Thummel, D., a.a.O., S. 18 f. Hinreichende Bedingung für das Vorliegen eines Gewinnmaximums ist eine negative zweite Ableitung der Gewinnfunktion.

$\eta_{q,p,}$ als Preiselastizität der Nachfrage

(7a) $\frac{\partial q}{\partial s} \cdot p = \mu$ $\qquad / \frac{q}{q} \cdot \frac{s}{s}$

(7b) $\frac{\partial q}{q} \cdot \frac{s}{\partial s} \cdot \frac{p}{\frac{s}{q}} = \eta_{q,s} \cdot \frac{p}{\alpha}$

μ , als Grenzertrag der Werbung

$\eta_{q,s}$, als Werbeelastizität der Nachfrage

$\alpha = \frac{s}{q}$, als Werbekosten pro verkauftes Stück

(8a) $\frac{\partial q}{\partial x} \cdot \frac{\partial x}{\partial c} \cdot \frac{p}{q}$ $\qquad / \cdot \frac{x}{x}$

(8b) $\frac{\partial q}{q} \cdot \frac{x}{\partial x} \cdot \frac{\partial x}{\partial c} \cdot \frac{p}{x} = \eta_{q,x} \cdot \frac{p}{\beta}$

$\eta_{q,x}$, als Qualitätselastizität der Nachfrage

$\beta = \frac{\frac{\partial c}{\partial x}}{x}$, als die durch eine relative Qualitätsänderung verursachte absolute Änderung der Durchschnittsproduktionskosten.

Eingesetzt in Gleichung (5b) folgt daraus:

(9a) $\eta_{q,p} = \mu = \eta_{q,x} \cdot \frac{p}{\beta}$

oder

(9b) $\frac{p}{\eta_{q,p}} = \frac{\alpha}{\eta_{q,s}} = \frac{\beta}{\eta_{q,x}}$

Das gewinnoptimale Marketing-Mix eines Einproduktherstellers im Angebotsmonopol (Gleichung 9a) ist also durch die Gleichheit der Werte der Preiselastizität der Nachfrage, des Grenzertrages der Werbung und der Qualitätselastizität der Nachfrage multipliziert mit dem Quotienten aus dem Preis und der durch die relative Qualitätsänderung verursachten Änderung der Durchschnittsproduktionskosten gekennzeichnet.

222. Erweiterung des Optimierungsansatzes um die Marketing-Aktivitäten konkurrierender Hersteller

Das Dorfmann-Steiner-Theorem dient der Bestimmung des gewinnoptimalen, instrumentbezogenen Marketing-Mix eines Monopolisten. Treten in einem Markt mehrere konkurrierende Hersteller auf, so sind in die Marketing-Mix-Reaktionsfunktion der Marke des Herstellers i neben den eigenen Aktionsparametern auch die Aktionsparameter der Konkurrenz einzubeziehen. Dazu erweitert Lambin das Dorfmann-Steiner-Theorem um die Marketing-Aktivitäten sämtlicher Konkurrenten. Er unterstellt, daß bei Konstanz des Marktvolumens das Absatzvolumen einer Marke (i) von ihrem Preis, ihren Werbeausgaben und ihrer Produktqualität im Verhältnis zu den über gleiche Instrumente aller Konkurrenten (bzw. Konkurrenzmarken (l=1...i...n;l≠i)) aggregierten Marketing-Aktivitäten abhängt[1]:

$$(10) \quad q_{i,t} = m_{i,t} \cdot Q_c = q_{i,t}\,(Q_c,\ s^*_{i,t},\ p^*_{i,t},\ x^*_{i,t})$$

Die einzelnen Variablen sind dabei wie folgt definiert[2]:

$q_{i,t}$ Absatzvolumen der Marke i in der Periode t

Q_c im Zeitablauf konstantes Marktvolumen

$m_{i,t}$ Marktanteil der Marke i in der Periode t

$$(11a) \quad m_{i,t} = \frac{q_{i,t}}{Q}$$

$$1 \qquad (l=1...i...n)$$

---

1 Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation..., a.a.O., S. 470 ff.; Palda, K. S., Pricing Decisions..., a.a.O., S. 66 ff.

2 Siehe auch S. 139 f. dieser Arbeit.

$s^*_{i,t}$ Werbeausgabenverhältnis der Marke i

(11b) $$s^*_{i,t} = \frac{s_{i,t}}{\sum_{l=1}^{n} s_{l,t}} = \frac{s_{i,t}}{S_{i,t}} \qquad l \neq i$$

$p^*_{i,t}$ Preisverhältnis der Marke i

(11c) $$p^*_{i,t} = \frac{p_{i,t}}{\sum_{l=1}^{n} p_{l,t}/(n-1)} = \frac{p_{i,t}}{P_{i,t}} \qquad l \neq i$$

$x^*_{i,t}$ Qualitätsverhältnis der Marke i

(11d) $$x^*_{i,t} = \frac{x_{i,t}}{\sum_{l=1}^{n} x_{l,t}/(n-1)} = \frac{x_{i,t}}{X_{i,t}} \qquad l \neq i$$

Löst man die Gleichungen (11a - d) nach den Entscheidungsparametern der Unternehmung i auf, so erhält man:

(12a) $$q_{i,t} = m_{i,t} \cdot Q$$

(12b) $$s_{i,t} = s^*_{i,t} \cdot S_{i,t}$$

(12c) $$p_{i,t} = p^*_{i,t} \cdot P_{i,t}$$

(12d) $$x_{i,t} = x^*_{i,t} \cdot X_{i,t}$$

Setzt man die Werte der Gleichungen (12a - d) in die Gewinnfunktion (3b) des Dorfmann-Steiner-Theorems ein, so gelangt man zu einer modifizierten Gewinnfunktion[1]. In ihr werden die aggregierten Marketing-Aktivitäten der Konkurrenten berücksichtigt:

---

1 Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation..., a.a.O., S. 483 f. Die Abweichungen zur Gleichung (A 5) Lambin's wirken sich nicht auf das Ergebnis der Optimalitätsbestimmung aus.

$$(13) \qquad G_{i,t} = p^*_{i,t} \cdot P_{i,t} \cdot m_{i,t} \cdot Q_c(p^*_{i,t}, s^*_{i,t}, x^*_{i,t}) - \left[Q_c \cdot m_{i,t}(p^*_{i,t}, s^*_{i,t}, x^*_{i,t})\right] \cdot c\left[Q_c \cdot m_{i,t}(p^*_{i,t}, s^*_{i,t}, x^*_{i,t}), x^*_{i,t}\right] - s^*_{i,t} \cdot S_{i,t}$$

Die notwendigen Bedingungen für ein Gewinnmaximum ergeben sich, indem die Gewinnfunktion (13) partiell nach den drei Variablen $p^*_{i,t}$, $x^*_{i,t}$ und $s^*_{i,t}$ differenziert und gleich Null gesetzt wird[1]. Vereinfachend können jedoch auch die Variablen p, s, x und q in der Gleichgewichtsbedingung (5a) des Dorfmann-Steiner-Theorems durch die entsprechenden Werte der Gleichungen (12a - d) ersetzt werden. Dadurch erhält man folgende modifizierte Gleichgewichtsbedingung[2]:

$$(14a) \qquad -\frac{Q \cdot m}{(Q/P)(\partial m/\partial p^*)} = \frac{1}{(Q/S)(\partial m/\partial s^*)} = m \cdot Q \frac{(\partial c/\partial x^*)(1/X)}{(Q/X)(\partial m/\partial x^*)}$$

$$(14b) \qquad -P \frac{m}{\partial m/\partial p^*} = (S_i/Q) \frac{1}{(\partial m/\partial s^*)} = m \frac{\partial c/\partial x^*}{\partial m/\partial x^*}$$

Definiert man jetzt die Elastizitäten der Verhältnisgrößen p^*, s^* und x^* zum Marktanteil, also die relative Veränderung des Marktanteils, die durch eine relative Veränderung der Marketing-Verhältnisgrößen verursacht wird, so ergeben sich:

$$(15a) \qquad \eta_{m,p^*} = -\frac{\partial m}{\partial p^*} \cdot \frac{p^*}{m}$$

η_{m,p^*}, Preisverhältnis-Elastizität des Marktanteils

---

1 Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation..., a.a.O., S. 484.

2 Auf eine Indizierung der Variablen wurde der Übersichtlichkeit halber verzichtet.

(15b) $$\eta_{m,s^*} = \frac{\partial m}{\partial s^*} \cdot \frac{s^*}{m}$$

η_{m,s^*}, Werbe(ausgaben)verhältnis-Elastizität des Marktanteils

(15c) $$\eta_{m,x^*} = \frac{\partial m}{\partial x^*} \cdot \frac{x^*}{m}$$

η_{m,x^*}, Produktqualitätsverhältnis-Elastizität des Marktanteils

Setzt man die Werte für die Elastizitäten in Gleichung (14b) ein, so gelangt man zu einer neuen Gleichgewichtsbedingung[1]:

(16) $$\frac{p}{\eta_{m,p^*}} = \frac{\alpha}{\eta_{m,s^*}} = \frac{\beta}{\eta_{m,x^*}}$$

Gleichung (16) kennzeichnet also die Bedingungen zur Bestimmung des gewinnoptimalen Marketing-Mix eines Herstellers unter Berücksichtigung der aggregierten Marketing-Aktivitäten seiner Konkurrenten. Die Optimalitätsbedingung ist voll vergleichbar mit derjenigen des Dorfmann-Steiner-Theorems (Gl. 9b). Anstelle der Nachfrageelastizitäten finden hier jedoch die Marktanteilselastizitäten Verwendung. In Anlehnung an die Ableitung kompetitiver Nachfrageelastizitäten sind beide Elastizitäten aber nur dann gleich, - es gilt also nur dann $E_{q,u} = E_{m,u^*}$ - wenn keine Konkurrenzreaktion stattfindet: R = O. Mit Hilfe der Gl. (16) läßt sich also noch n i c h t das gewinnoptimale Marketing-Mix des Herstellers bei direkten und/oder indirekten Marketing- R e a k t i o n e n der Konkurrenten bestimmen. Der Ansatz verdeutlicht lediglich, daß anstelle der Bruttonachfrageelastizitäten die jeweilig relevanten kompetitiven Nachfrageelastizitäten in die Gleichgewichtsbedingung (9b) des Dorfmann-Steiner-Theorems eingesetzt werden können, um optimale konkurrenzbezogene Marketing-Budgets zu erhalten.

---

1 Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation..., a.a.O., S. 471 f.; Palda, K. S., Pricing Decisions..., a.a.O., S. 70 f.

Interpretiert man jeweils 2 Elemente der Gleichgewichtsbedingung (16) unter der Annahme der Konstanz der dritten Marketing-Variablen, so lassen sich daraus folgende Optimalitätsbedingungen ableiten:

$$(17a) \quad \frac{p}{\eta_{m,p^*}} = \frac{\alpha}{\eta_{m,s^*}} \longrightarrow \frac{\eta_{m,s^*}}{\eta_{m,p^*}} = \frac{\alpha}{p}$$

$$(17b) \quad \frac{p}{\eta_{m,p^*}} = \frac{\beta}{\eta_{m,x^*}} \longrightarrow \frac{\eta_{m,x^*}}{\eta_{m,p^*}} = \frac{\beta}{p}$$

$$(17c) \quad \frac{\alpha}{\eta_{m,s^*}} = \frac{\beta}{\eta_{m,x^*}} \longrightarrow \frac{\eta_{m,x^*}}{\eta_{m,s^*}} = \frac{\beta}{\alpha}$$

Die Gleichungen (17a, b, c) kennzeichnen das um die Wirkungen der Marketing-Aktivitäten der Konkurrenten erweiterte Marginalprinzip. Gleichung (17a) sagt aus, daß sich im einperiodischen Gewinnoptimum die Werbeverhältnis-Elastizität des Marktanteils zur Preisverhältnis-Elastizität des Marktanteils verhält wie die Werbekosten pro verkauftem Stück zum Verkaufspreis der Marke. Entsprechend lassen sich die Gleichungen (17b und c) interpretieren.

Zur Bestimmung der gewinnoptimalen Ausprägungen der Aktionsparameter $p_{i,t}$, $s_{i,t}$ und $x_{i,t}$ mit Hilfe der Gleichung (16) bzw. (17a - c) sind insbesondere Schätzwerte für die Marktanteilselastizitäten erforderlich. Diese werden mittels der im folgenden dargestellten Marktanteilsfunktionen gewonnen[1]:

$$(18) \quad m_{i,t} = b_0 + b_1 \cdot m_{i,t-1} + b_2 \cdot p^*_{i,t} + b_3 \cdot s^*_{i,t} + \\ + b_4 \cdot d^*_{i,t} + b_5 \cdot x^*_{i,t} + u_t$$

---

1 Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation..., a.a.O., S. 473; Palda, K. S., Pricing Decisions..., a.a.O., S. 68. Vgl. auch S. 142 dieser Arbeit.

Es bedeuten:

$d^*_{i,t} = \frac{d_{i,t}}{D_{i,t}}$, Distributionsgradverhältnis der Marke i

u_t Zufallsvariable[1]

Es handelt sich hier um eine dynamische Marktanteilsfunktion vom Typ Koyck[2]. Da diese Funktion logarithmiert ist[3], lassen sich die Parameter $b_2 \ldots b_5$ als die im Zeitablauf konstanten partiellen Elastizitäten der jeweiligen Marketingverhältnisgrößen interpretieren.

Diese geben das Verhältnis der relativen Veränderung des Marktanteils zur relativen Veränderung der jeweiligen Marketingverhältnisgröße an und kennzeichnen damit die relative Bedeutung der einzelnen Absatzinstrumente zur Marktanteilserzielung. Sie zeigen also die Sensitivität des Marktanteils gegenüber einer Veränderung einzelner Marketing-Aktivitäten. Aus Gleichung (18) geht andererseits hervor, daß der Hersteller i nur dann seinen Marktanteil erhöhen kann, wenn die relative

---

1 Auf die Zufallsvariable wird der durch die unabhängigen Variablen nicht erklärte Marktanteilsrest zurückgeführt.

2 Dieser Funktionstyp ist zur Prognose von Marktanteilen weit verbreitet. Zu seinen Grundlagen vgl. Koyck, L. M., Distributed Lags and Investment Analysis, Amsterdam 1954.

3 Bis auf die Parameter $b_2 \ldots b_5$ enthält Gleichung (18) nur logarithmierte Größen. Diese logarithmierte Funktion entspricht der delogarithmierten Form einer Marktanteils-Potenzfunktion vom Typ:

$$m'_{i,t} = b'_0 \cdot m'^{b_1}_{i,t-1} \cdot p'^{* b_2}_{i,t} \cdot s'^{* b_3}_{i,t} \cdot d'^{* b_4}_{i,t} \cdot x'^{* b_5}_{i,t} \cdot u'_t$$

mit $\log m'_{i,t} = m_{i,t}$ usw.

Änderung seiner über a l l e Submixe gewichteten und summierten Marketinganstrengungen größer ist als die der Konkurrenzunternehmen. Erhöhen die Konkurrenten den Einsatz ihrer Aktivitäten insgesamt relativ stärker als der Hersteller, so verliert letzterer Marktanteile.

223. Aggregierte monoinstrumentale Werbereaktion der Konkurrenz

In die bisherigen Überlegungen wurden zwar die Konkurrenten-Aktivitäten einbezogen. Es wurde jedoch nicht berücksichtigt, daß die Wettbewerber auf Änderungen im Einsatz des eigenen Marketing-Instrumentariums mit Veränderungen der Ausprägungen ihrer Marketing-Instrumente reagieren. Am Beispiel der Werbung soll diese Dependenz aufgezeigt werden.

Differenziert für jeden Markt wird eine m o n o i n s t r u m e n t a l e , d i r e k t e K o n k u r r e n z - R e a k t i o n unterstellt. Dies bedeutet, daß die Wettbewerber auf Veränderungen im Werbebudget für Marke i (s_i) ebenfalls aber nur mit einer Veränderung ihrer über alle Konkurrenzmarken aggregierten Werbeausgaben (S_i) reagieren. Reaktionen mit anderen Marketing-Instrumenten werden also ebenso ausgeschlossen wie von den Konkurrenten ausgehende Marketing- bzw. Werbeinitiativen. Darüber hinaus wird eine Reaktionszeit von einer Periode angenommen, so daß sich eine logarithmierte Reaktions-Funktion folgender Struktur ergibt[1]:

$$(19a) \quad \text{Log } S_{i,t} = a_0 + a_1 \cdot \log s_{i,t-1}$$

bzw. delogarithmiert:

$$(19b) \quad S_{i,t} = a_0 \cdot (s_{i,t-1})^{a_1}$$

---

1 Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation..., a.a.O., S. 480; Palda, K. S., Pricing Decisions..., a.a.O., S. 69.

Der Koeffizient a_1 (in Gl. 19a, b) ist die gesuchte Werbereaktionselastizität zwischen dem Hersteller und sämtlichen Konkurrenten und somit ein Maß für die Dependenz der Werbeausgaben im beobachteten Markt:

$$(20) \qquad a_1 = \eta_{S_i, s_i} = \frac{\partial S_i}{S_i} \Big/ \frac{\partial s_i}{s_i}$$

Die Werbereaktionselastizität läßt sich nun wie folgt ökonomisch interpretieren: Ist $\eta_{S_i, s_i} > 1$, so reagiert die Konkurrenz (insgesamt) auf eine 1%ige Erhöhung der Werbeausgaben für Marke i mit einer überproportionalen Vergrößerung ihrer Werbebudgets. Ist $\eta_{S_i, s_i} < 1$, so reagiert die Konkurrenz nur unterproportional stark.

Ist das Marktvolumen konstant und unabhängig von den Werbeausgaben und den anderen Marketing-Aktivitäten, so können sich Änderungen der Nachfrage nach Marke i nur durch eine Umverteilung der Marktanteile zwischen den Konkurrenzmarken einerseits und der Marke i andererseits ergeben. Für die Marktanteilselastizitäten ergibt sich daraus[1]:

$$(21a) \qquad E_{m,u} = - E_{m,U} = E_{m,u}^{*}$$

Berücksichtigt man die direkte (Werbe-)Reaktion der Konkurrenz, so ergibt sich für die kompetitive Nachfrageelastizität[2]:

$$(21b) \qquad E_{q,u}^{r} = E_{m,u} + R_d \left[E_{m,U} \right]$$

---

1 Diese bereits aus Plausibilitätsüberlegungen resultierende Gleichung läßt sich ebenso mathematisch ableiten. Vgl. dazu den ausführlichen Beweis bei Lambin, J.-J., Optimal Marketing..., a.a.O., S. 45.

2 Vgl. dazu S. 157 ff. bzw. Tabelle15 , Feld 5, S. 196 dieser Arbeit.

bzw. unter Verwendung der Marketing-Verhältnisgrößen (Gl. 21a):

$$(21c) \quad E^{r}_{q,u} = \left[I - R_d \right] \cdot E_{m,u}^{*}$$

oder bei monoinstrumentaler direkter Werbereaktion[1]:

$$(21d) \quad \eta^{r}_{q,s} = \theta \cdot \eta_{m,s}^{*}$$

Es bedeuten:

$\eta^{r}_{q,s}$ Werbeelastizität der Nachfrage unter Berücksichtigung der Werbereaktion der Konkurrenz

$\eta_{m,s}^{*}$ Werbeverhältniselastizität des Marktanteils

$\theta = 1 - \eta_{S_i,s_i}$ Eins minus Werbereaktionselastizität der Konkurrenz

Gleichung (21d) läßt sich jetzt wie folgt interpretieren: Die Wirkung der Werbung für Marke i auf ihre Nachfrage unter Berücksichtigung der Konkurrenz-Reaktion ($\eta^{r}_{q,s}$) ist gleich der um den direkten Werbereaktionseffekt (η_{S_i,s_i}) verminderten Wirkung des Werbeausgabenverhältnisses auf ihren Marktanteil.

23. Ergebnisse der Modellanwendung

231. Marktanteils- und Werbereaktionselastizitäten

Aus den vorhandenen empirischen Daten über die drei Märkte[2] ist nun der Informationsbedarf des Modells zu decken. Die Marktanteilselastizitäten der Marketing-Verhältnisgrößen wer-

---

1 Vgl. aber Lambin, J.-J., Optimal Allocation..., a.a.O., S. 479, Gl. (26). Gleichung 26, die Lambin von Telser übernommen hat, gilt für ein Wachstum des Marktvolumens. Sie ist deshalb von vorliegender Gleichung zu unterscheiden. Vgl. S. 129 dieser Arbeit.

2 Vgl. S. 181 f. dieser Arbeit.

den bestimmt, indem mit Hilfe der Regressionsanalyse die Koeffizienten der Marktanteilsfunktionen (Gl. 18) geschätzt werden. Es werden jedoch nur diejenigen Marketing-Instrumente in die Marktanteilsfunktion einbezogen, deren Wirkung sich als signifikant erweist[1].

Tabelle 15 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalyse für die drei untersuchten Märkte[2]. In Markt 1 ist die wichtigste Determinante des Marktanteils die relative Preisstellung, also das Preisverhältnis der eigenen Marke zum Durchschnittspreis der Konkurrenzmarken (b_3 = - 3,070). Demgegenüber sind das Werbeausgabenverhältnis (b_2 = 0,283) und das Produktqualitätsverhältnis von geringer Bedeutung für die Verteilung der Marktanteile (b_2 = 0,283 und b_5 = 0,267). Veränderungen der Ausgaben für Werbung und Produktpolitik haben also nur relativ geringe Auswirkungen auf die Höhe des Marktanteils. Ein signifikanter Einfluß des Distributionsverhältnisses konnte in Markt 1 nicht nachgewiesen werden (b_4 = n.s.). Insgesamt erklärt die Marktanteilsfunktion m_1 mit einem Bestimmtheitsmaß von R^2 = 0,794 einen Anteil von 79,4 % der Gesamtstreuung der Beobachtungswerte und kann damit als relativ gut angepaßt bezeichnet werden.

Zur Bestimmung der gewinnoptimalen Marketing-Budgets sind jetzt noch Schätzwerte für die Dependenz der Werbeausgaben der Konkurrenz von denjenigen des Herstellers erforderlich. Für den in Gleichung 19a

(Gl. 19a) $\text{Log } S_{i,t} = a_0 + a_1 \cdot \log s_{i,t-1}$

1 Dazu wird das regressionsanalytische Vorgehen der "Backward Elimination Procedure" gewählt, bei dem alle möglichen Einflußgrößen in eine erste Betrachtung einbezogen werden. Die nicht signifikanten werden anschließend schrittweise eleminiert. Vgl. zur schrittweisen Regressionsanalyse, Draper, N.R. und Smith, H., Applied Regression Analysis, New York, London, Sydney, 1967, 6. Kapitel.

2 In Tabelle 15 geben die eingeklammerten Werte die Standardabweichung der jeweiligen Koeffizienten, die darunter stehenden Werte die dazugehörigen beobachteten t-Werte an.
a - signifikant mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von < 1 %
b - " " " " " < 5 %
c - " " " " " < 10 %
n.s.- nicht signifikant
R^2 - Bestimmtheitsmaß der multiplen Regressionsfunktion in den drei Märkten.

Koeffizienten der Marktanteilsfunktion \ Markt	1	2	3
b_0	0,582	0,666	1,120
$b_1 = \eta_{m_{i,t}, m_{i,t-1}}$	0,678 (0,151) $4,5^a$	0,366 (0,220) $1,7^b$	0,346 (0,137) $2,5^a$
$b_2 = \eta_{m_{i,t}, s_{i,t}}^*$	0,283 (0,076) $3,7^a$	0,140 (0,179) 0,2	0,425 (0,127) $3,3^a$
$b_3 = \eta_{m_{i,t}, p_{i,t}}^*$	-3,070 (2,597) $1,2^c$	-0,829 (0,697) $1,2^c$	-0,255 (0,796) 0,3
$b_4 = \eta_{m_{i,t}, d_{i,t}}^*$	n.s.	n.s.	0,439 (0,252) $1,7^b$
$b_5 = \eta_{m_{i,t}, x_{i,t}}^*$	0,267 (0,149) $1,8^c$	n.s.	0,743 (0,337) $2,2^b$
R^2 F-Test N	0,794 (4,23) 22 28	0,341 (3,17) 28 21	0,753 (5,18) 15 24

Tabelle 15: Marktanteilselastizitäten

dargestellten Funktionszusammenhang - also monoinstrumentale direkte Konkurrenzreaktion mit dem Marketing-Instrument Werbung - ergaben sich in den drei Märkten die Koeffizienten der Tabelle 16:

Koeffizienten der Werbereaktions-funktionen	a_o	$a_1 = \eta_{S_i, S_i}$	R^2
Markt 1	1,52	0,593	0,392
Markt 2	1,61	0,576	0,435
Markt 3	1,91	0,540	0,687

Tabelle 16: Koeffizienten der Werbereaktionsfunktionen

In den drei Märkten reagieren die Konkurrenten auf eine 10%ige Erhöhung der Werbeausgaben für Marke i mit einer Erhöhung ihrer Werbebudgets zwischen 5,4 % und 5,93 % (vgl. a_1 in Tabelle 16). Darin kommt zum Ausdruck, daß die Konkurrenz durch ihre Reaktion die Wirkung der Werbung für Marke i zumindest teilweise kompensieren will.

Werden die jetzt bekannten Marktanteils- und Werbereaktionselastizitäten in die Bestimmungsgleichung der kompetitiven Marketingelastizitäten

$$(21d) \qquad \eta^r_{q,s} = (1 - \eta_{S_i, S_i}) \cdot \eta_{m,s}*$$

eingesetzt, so ergeben sich die in Tabelle 19 bestimmten Nachfragewerbeelastizitäten unter Berücksichtigung der Werbereaktion der Konkurrenz[1] ($\eta^r_{q,s}$):

Elasti-zitäten / Markt	A η_{S_i, S_i}	B $\Theta = 1 - \eta_{S_i, S_i}$	C $\eta_{m,s}*$	D $\eta^r_{q,s}$
1	0,593	0,407	0,283	0,115
2	0,576	0,424	0,140	0,017
3	0,540	0,460	0,425	0,195

Tabelle 17: Nachfragewerbeelastizitäten unter Berücksichtigung der Werbereaktion der Konkurrenz

1 Auf die letzte Spalte der Tabelle 3 bei Lambin kann bei konstantem Markvolumen verzichtet werden. Vgl. Lambin, J.-J., Naert, Ph., A. und Bultez, A. v., Optimal Marketing..., a.a.O., S. 41 ff.

Vor allem in den Märkten 3 und 1 ergeben sich relativ hohe Werbeverhältniselastizitäten des Marktanteils (vgl. $\eta_{m,s}^*$ in der Spalte C der Tabelle 17). Dies deutet darauf hin, daß zumindest in diesen Märkten dem Verhältnis der eigenen Werbeaussagen zu denen der Konkurrenz eine hohe Bedeutung als Einflußgröße des Marktanteils der Marke i zukommt. In jedem Markt ist auch eine erhebliche Dependenz in den Werbeausgaben festzustellen (vgl. Tabelle 17, Spalte A, η_{S_i,S_i}). Diese Dependenz bewirkt, daß die kompetitiven Werbeelastizitäten der Nachfrage ($\eta_{q,s}^r$) - vergleicht man sie mit den Werbeverhältniselastizitäten des Marktanteils $\eta_{m,s}^*$ (Bruttoelastizitäten) - relativ gering ausfallen.

232. Gewinnoptimales Werbebudget bei aggregiert-monoinstrumentaler Konkurrenzreaktion

Durch Einsetzen der Marktanteilselastizitäten der Marketingverhältnisgrößen (Tabelle 15) in die Bestimmungsgleichungen (17a - c) lassen sich für jeden Markt die gewinnoptimalen Marketing-Budgets der Marke i bestimmen. Dabei sind aggregierte Marketing-Budgets der Konkurrenz, nicht jedoch ihre (Werbe-)Reaktionen, berücksichtigt[1]. Für den kurzfristig optimalen Prozentsatz der Werbekosten am Umsatz (WP) ergibt sich in Markt 1[2]:

---

1 Vgl. S.160 , Tabelle 14, Feld 2 dieser Arbeit.

2 Die Diskussion beschränkt sich auf die Untersuchung der Optimalität der Werbebudgets. Lambin prüft zusätzlich noch die Optimalität der Ausgaben für Produktqualität. Da in Markt 1 sowohl die Ergebnisse der Regressionsanalyse das größte Bestimmtheitsmaß aufweisen, als auch die Qualität des Datenimputs als am besten eingeschätzt wird, beruht die Modellüberprüfung auf den Daten dieses Segmentes. Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation..., a.a.O., S. 478 ff.

$$(17a) \qquad \frac{\eta_{m_i,s_i}^{*}}{\eta_{m_i,p_i}^{*}} = \frac{0,283}{3,07} = 9,2\ \% = \frac{s_i}{p_i \cdot q_i} = WP$$

Verglichen mit einem empirisch beobachteten Prozentsatz der Werbekosten am Umsatz von 12,5 % folgt aus der kurzfristigen Analyse, daß die tatsächlichen Werbekosten zu hoch sind. Diese Differenz wird von Lambin z. T. darauf zurückgeführt, daß in Gleichung (17a) der Werbung nur die Umsätze der gleichen Periode zugerechnet werden, also eine einperiodische Analyse vorliegt.

An dieser Stelle muß nochmals vom Verfasser angemerkt werden, daß in Gl. (17a) die Werbereaktion der Konkurrenz nicht berücksichtigt wird, da statt der kompetitiven Nachfragewerbeelastizität $\eta_{q,s}^{r} = 0 \cdot \eta_{m,s}^{r}{}^{*}$ die Werbeverhältniselastizität des Marktanteils (Bruttoelastizität) $\eta_{m,s}^{*}$ in die Bestimmungsgleichung des optimalen Werbekostenumsatzprozentsatzes eingeht. Beide Flastizitätswerte sind jedoch nur dann gleich ($E_{q,u}^{r} = E_{m,u}^{*}$), wenn keine Werbereaktion stattfindet[1] :0 = 1 bzw. $\eta_{S,s} = 0$.

Im Falle einer dynamischen Betrachtung gilt es, die Carry-over-Effekte[2] der Werbeausgaben auf die Umsätze der Folgepe-

---

1 Vgl. S. 194 Gl. (21d) und die Kritik auf S.210 dieser Arbeit.

2 Als Carry-over-Effekt wird der zeitliche Ausstrahlungseffekt definiert, der von den Marketingaktivitäten der Periode t auf die Marktreaktion in $t' > t$ ausgeht.

riode zu erfassen[1].

Unterstellt man eine Abnahmerate der Werbewirkung[2] pro Periode in Höhe von λ und diskontiert die Umsätze der Periode t mit dem Faktor[3] $(1+r)^t$, so lassen sich den Werbeausgaben $s_{i,t}$ jetzt folgende kumulierten Umsatzerlöse zurechnen[4]:

$$(22) \quad UK = p_i \cdot q_i + p_i \cdot q_i \frac{\lambda}{1+r} + p_i \cdot q_i \left(\frac{\lambda}{1+r}\right)^2 + \ldots + p_i \cdot q_i \left(\frac{\lambda}{1+r}\right)^t$$

Für die Summe dieser geometrischen Umsatzreihe mit dem über den Planungszeitraum konstanten Anfangsglied $p_i \cdot q_i$ (Umsatz) und dem Quotienten $\lambda/(1+r)$ ergibt sich:

$$(23) \quad UK = p_i \cdot q_i \frac{1-\left(\frac{\lambda}{1+r}\right)^t}{1-\frac{\lambda}{1+r}}$$

bzw.

$$(24) \quad UK = p_i \cdot q_i \frac{1}{1-\frac{\lambda}{1+r}} \quad ,$$

da $\lim_{t \to \infty} \left(\frac{\lambda}{1+r}\right)^t = 0$.

Wird nun der einperiodische Wert $p_i \, q_i$ im Nenner der Gleichung (17a) durch $\bar{UK}$ ersetzt, so ergibt sich:

$$(25) \quad \frac{\eta_{m_i,s_i}^*}{\eta_{m_i,p_i}^*} \quad \frac{s_i}{p_i \cdot q_i \frac{1}{1-\frac{\lambda}{1+r}}}$$

---

1 Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation...,a.a.O., S. 481; derselbe, Advertising, Competition...,a.a.O., S. 28 ff.; Palda, K.S., Economic Analysis for Marketing Decisions, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1969, S. 81 ff.

2 Die Abnahmerate der Werbewirkung ist definiert als: $0 \leq \lambda < 1$. In der Bestimmung eines realistischen λ-Wertes liegt ein zentrales Problem der Dynamisierung.

3 Die Größe r gibt den Kalkulationszins an.

4 Da die Beweisführung Lambin's sehr umständlich ist, wählt der Verfasser eine vereinfachte Vorgehensweise. Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation...,a.a.O., S. 481 f.; dersalbe, Advertising..., a.a.O., S. 28 ff.

Erweitert man die rechte Seite der Gleichung (25) mit $\frac{\partial s_i}{\partial s_i}$ $\cdot \frac{\partial q_i}{\partial q_i}$, so erhält man für das optimale Verhältnis von Werbekosten und Umsatz[1] unter Berücksichtigung der Wirkungsdynamik:

$$(26) \quad \frac{\eta_{m_i,s_i}^*}{\eta_{m_i,p_i}^*} = \frac{\eta_{q_i,s_i} \cdot W'}{1 - \frac{\lambda}{1+r}}$$

mit: $\eta_{q_i,s_i} = \frac{\partial q_i}{\partial s_i} \cdot \frac{s_i}{q_i}$

$\mu = \frac{\partial q \cdot p}{\partial s} = \eta_{q,p} = \frac{1}{W'}$ (vgl. Gl. 7)[2]

$W' = \frac{p - MC}{p}$, Grenzgewinnprozentsatz

MC = Grenzkosten (außer Werbekosten).

Da der Faktor $1/(1-\lambda/(1+r)) > 1$ ist[3], ist das optimale Verhältnis des Werbebudgets zum Umsatz mit Berücksichtigung der Wirkungdynamik größer als ohne. Wird in Bestimmungsgleichung (26) anstelle von $\eta_{q,s}$ der Wert für die Nachfrage-Werbeelastizität unter Berücksichtigung der Konkurrenz-Reaktion $\eta^r_{q,s}$ eingesetzt, so erhält man unter Zugrundelegung von Schätzwerten (Kalkulationszins: r = 7 % , Grenzgewinn: W'= 30 % und Abnahmerate der Werbewirkung: λ = 0,712) ein optimales Werbekosten-umsatz-Verhältnis von

$$WP = \frac{0,115 \cdot 0,3}{1 - \frac{0,712}{1,07}} = 0,10311 = 10,31 \text{ \%}.$$

---

1 Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation..., a.a.O., S. 482, Gl. 47.

2 Eine ausführliche Ableitung, siehe: Lambin, J.-J., Advertising, Competition..., a.a.O., S. 19 f.

3 Für $1 > \lambda$, $r > 0$.

Auch wenn die Werbekosten immer noch als überhöht betrachtet werden können, liegen beobachteter und theoretisch-optimaler Werbekostenumsatz-Prozentsatz unter Berücksichtigung der Carry-over-Effekte der Werbewirkung doch bereits näher beisammen.

3. Würdigung

31. Allgemeine Würdigung

Lambin hat als erster versucht, bei der Bestimmung des optimalen Marketing-Mix der Dependenz im W e r b e verhalten der konkurrierenden Hersteller eines relevanten Marktes Rechnung zu tragen. Sein Verdienst ist es, zu diesem Zweck das marginalanalytische Kalkül von Dorfmann und Steiner um die Marketing-Aktivitäten der Konkurrenten und eine aggregierte instrumentale Werbereaktionsfunktion zwischen Hersteller und Konkurrenz erweitert zu haben.

Wenn auch grundsätzlich auf jeder Ebene der Konkurrenzbetrachtung anwendbar, so ist das Modell doch eindeutig auf die Untersuchung der Konkurrenzbeziehungen zwischen Herstellern unterschiedlicher Marken eines Produktes (preiswertes Gebrauchsgut) hin konzipiert. Weitere Konkurrenzbeziehungen werden vernachlässigt, indem das aus der Summe der Markenvolumina sich ergebende Produktmarktvolumen konstant gesetzt wird. Darüber hinaus werden auch die Entscheidungsinterdependenzen zu vor- und nachgelagerten aktiven Elementen des Absatzmarkt-Systems nicht explizit erfaßt.

Vom Typ her läßt sich das Modell den Makro-S-R-Modellen zuordnen: auf der Basis vorhandener Paneldaten über Stimuli und Reaktionen werden mit Hilfe der Regressionsanalyse Reaktionsfunktionen bestimmt. Die Entscheidungsprämissen des Konkurrenzverhaltens, also die Gesamtheit der Tatbestände, die das

"Warum" der Konkurrenzreaktion erklären, bleiben außerhalb der Modellanalyse. Für eine Reihe von Reaktionszusammenhängen lassen sich jedoch plausible Hypothesen aufstellen, wenn die Konkurrenzreaktionsfunktionen im Gesamtzusammenhang der Marktreaktionsfunktionen interpretiert werden.

Die Einschränkungen der Aussagefähigkeit des Modells beruhen z.T. darauf, daß das Modell mit den gleichen Annahmen arbeitet wie das Dorfmann-Steiner-Theorem[1]. An dieser Stelle ist insbesondere die unrealistische Prämisse einer monovariablen, einperiodischen Gewinnmaximierung hervorzuheben. Dazu kommt die Einschränkung, daß der Ansatz nur für Einproduktunternehmen gilt und damit auch nicht mehr bei Produktdifferenzierung als logische Konsequenz der Marktsegmentierung anwendbar ist. Diesem Einwand kann jedoch teilweise dadurch begegnet werden, daß die Modellparameter entweder für jedes Markt-Segment gesondert berechnet werden (Suboptimierung) oder zumindest jeweils alle substitutiven und komplementären Produkte des eigenen Produktionsprogramms zu einem "fiktiven" Eigenprodukt zusammengefaßt werden[2]. Im Gegensatz zum Dorfmann-Steiner-Theorem wird jedoch den zeitlichen und sachlichen Ausstrahlungseffekten der Marketing-Instrumente durch die unterstellten Wirkungsfunktionen vom Typ Koyck Rechnung getragen.

Zur Anwendung des marginalanalytischen Verfahrens muß - zumindest in den ökonomisch relevanten Grenzen - Stetigkeit und Differenzierbarkeit der Marktreaktions- und Kostenfunktionen sowie die Erfüllung der notwendigen und hinreichenden Bedingungen für die Existenz der Extrema gewährleistet sein. Schließlich setzt die Bildung partieller Nebenbedingungen die Lösung der Verbundbeziehungen und die Kosten- und Erfolgszurechnung auf die einzelnen Marketing-Aktivitäten voraus.

---

1 Vgl. S. 183 ff. dieser Arbeit.

2 Ebenso wie bei aggregierter Betrachtung ja auch quasi ein fiktives Konkurrenzprodukt gebildet wird.

Um zu einer endgültigen Modellbeurteilung zu gelangen, sollte das Modell weniger an Merkmalen der Isomorphie mit dem realen System als an seiner Leistungsfähigkeit im konkreten Einzelfall gemessen werden. Dazu sind, um ökonomische Fehlinterpretationen des Modelloutputs über den Einsatz der Marketing-Instrumente zu vermeiden, zuerst die Ergebnisse der statistischen Modellvalidierung auszuwerten.

32. Ergebnisse der statistischen Modellüberprüfung

An dieser Stelle geht es primär darum, die statistische Gültigkeit der unterstellten Marktanteils- und Konkurrenzreaktionsfunktionen und ihrer Parameter mittels eines Anpassungstests (duplication of history) zu überprüfen. Wie die Ergebnisse der Regressionsanalyse (Tabelle 15)[1] zeigen, sind in einem ersten Schritt alle diejenigen unabhängigen Variablen (Marketing-Instrumente) aus der multiplen Marktanteilsregressionsfunktion eliminiert worden, die keinen signifikanten Einfluß (n.s.) auf die unabhängige Variable ausüben[2]. Dazu wird für jede der unabhängigen Variablen ein Vergleich des empirischen[3] mit dem kritischen[4] t-Wert durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, daß alle Koeffizienten, insbesondere die Marktanteilselastizitäten der Marketingverhältnisgrößen das erwartete Vorzeichen haben und bis auf zwei, alle mit einer geringeren Fehlerwahrscheinlichkeit als 10 % signifikant sind. Das kritische Signifikanzniveau von 5 %[5] weisen jedoch nur 7 von 12 Marketingvariablen auf. Die höchste Signifikanz besitzen die Koeffi-

---

1 Vgl. S. 196 dieser Arbeit.

2 Nicht signifikant (n.s.) sind die Variablen $d_{i,t}^*$ in den Märkten 1 und 2, sowie $x_{i,t}^*$ in Markt 2. Das wird darauf zurückgeführt, daß sich diese Marketing-Verhältnisgrößen während des Beobachtungszeitraumes nur geringfügig änderten.

3 Der empirische t-Wert ergibt sich als das Verhältnis von Parameter-Wert zu seiner Standardabweichung.

4 Der kritische t-Wert ergibt sich aus der theoretischen t-Verteilung in Abhängigkeit von der Zahl der Freiheitsgrade und dem geforderten Signifikanzniveau.

5 Vgl. S. 196 dieser Arbeit.

zienten b_1 (Goodwill, Markentreue) und b_2 (Werbeverhältniselastizität des Marktanteils). Die Größe und Signifikanz von b_1 deuten darauf hin, daß in allen drei Märkten der Markentreue bzw. den zeitlichen Ausstrahlungseffekten des Marketing-Instrumentariums eine hohe Bedeutung für die Verteilung der Marktanteile beigemessen werden muß.

Die Qualität der Parameterschätzungen ist jedoch davon abhängig, ob zwischen den erklärenden Variablen Multikollinearität besteht.[1] Durch die Verwendung von χ^2-, t- und F-Tests wird versucht, eventuell auftretende Multikollinearitäten aufzudecken, zu messen und ihre Ursachen aufzuzeigen. Die im Anwendungsbeispiel durchgeführten Tests deuten auf nur geringe Kollinearität und relativ hohe Zuverlässigkeit der Parameterwerte hin.[2] Lambin kommt deshalb insgesamt zu dem Schluß, "that multicollinearity is not a serious problem in this study."[3]

Auch die Residualanalyse der abhängigen Variablen gibt keine weiteren Aufschlüsse über die Elimination vorhandener oder die Einführung neuer unabhängiger Variablen, so daß abschließend - für jeden Markt gesondert - das multiple Bestimmtheitsmaß R^2 der Marktanteilsregressionsfunktionen ermittelt werden kann.

---

1 Zu den Konsequenzen bestehender Multikollinearitäten für die Interpretation der Parameter und Funktionen vgl. S. 167 f. dieser Arbeit.

2 Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation..., a.a.O., S. 476 f. insbesondere Table 2. Eine Ausnahme ergibt sich lediglich in Markt 1 zwischen der verzögerten Marktanteilsvariablen und den anderen erklärenden Variablen.

3 Lambin, J.-J., Optimal Allocation..., a.a.O., S. 476.

R^2 läßt sich materiell als das Verhältnis des durch die jeweilige Regressionsfunktion erklärten Teilbetrages der Gesamtstreuung der Marktanteile zur empirisch beobachteten Gesamtstreuung der Marktanteile interpretieren. Während in den Märkten 1 und 3 (siehe Tabelle 15) 79,4 % bzw. 73,3 % der Gesamtstreuung der Marktanteile erklärt werden, liegt der entsprechende Wert in Markt 2 bei nur 34,1 %[1] und muß deshalb als für die weitere Analyse und Interpretation unbrauchbar abgelehnt werden.

Als wesentlicher Modellbestandteil, ist auch die Werbereaktionsfunktion zwischen Hersteller und Konkurrenz kritisch auf ihre Validität hin zu untersuchen. Hier zeigt sich - ohne durch Lambin gebührend hervorgehoben zu werden -, daß die aggregierte monoinstrumentale Werbereaktionsfunktion mit einperiodischem Lag Schätzwerte für die direkte Werbereaktionselastizität (n_{s_i, s_i}) ergibt, die ein nicht ausreichendes Signifikanzniveau (< 10 %) aufweisen.[2] Auch das Bestimmtheitsmaß, also der Erklärungsgehalt der Werbereaktionsfunktion (vgl. Tabelle 16, S. 197) insbesondere in Markt 1 ist mit 39,2 % unzureichend. Hier deutet sich bereits an, daß die direkte Dependenz im Werbeverhalten den komplexen Reaktionszusammenhang zwischen Hersteller und Konkurrenz nur zu einem Teil erklärt und daß zur Verbesserung des Erklärungsgehaltes weitere Determinanten in die Bestimmungsgleichungen des Marketing-Verhaltens der Konkurrenz, speziell die Werbereaktionsfunktion, einbezogen werden müssen.

---

1 Lambin führt die schlechten Ergebnisse auf die geringe Datenqualität in diesem Markt zurück. Hierin kommt erneut die Sensitivität der Modellergebnisse in bezug auf die Qualität des Datenimputs deutlich zum Ausdruck.

2 Die Werte für die Standardabweichungen sind in allen drei Märkten erheblich höher als die dazugehörigen Parameterwerte. Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation..., a.a.O., S. 480, Gl. 35 - 37.

Unter diesen einschränkenden Bedingungen soll nun der Aussagewert des Modells für die konkurrenzorientierte Marketing-Planung gewürdigt werden.

33. Aussagewert für eine konkurrenzorientierte Marketing-Planung

Die Struktur des Modells ermöglicht es, grundsätzliche Informationen über den ziel- d.h. hier gewinnorientierten Einsatz der einzelnen Elemente der Kernstrategien des Marketing (Preis, Werbung, Produktqualität, Distribution) zu erhalten. Dies setzt voraus, - da keine Elemente der Marketing-Submixe im Modell enthalten sind - daß das Problem der Submixoptimierung bereits gelöst ist. Unter dieser unrealistischen Prämisse, die zudem gegen die Forderung nach Simultanoptimierung verstößt, lassen sich den gewinnoptimalen Ausprägungen der Marketing-Instrumente die gewinnoptimalen Werte für Marktanteil, Absatzvolumen usw. zuordnen. Da nur Preis und Werbung in der Wertdimension gemessen werden, Produktqualität und Distribution hingegen in Form von Indices, muß für letztere grundsätzlich der funktionale Zusammenhang zwischen Ausgabengröße und qualitativer Ausprägung feststellbar sein.[1]

Mit Marketing-Verhältnisgrößen ($u^{*}=\frac{u}{U}$) auf der Basis instrumental aggregierter Marketing-Variablen zu arbeiten, ist nur dann problemadäquat, wenn sich aufgrund hoher Übereinstimmung der situativen, ziel- und verhaltensbestimmenden Faktoren in etwa ein

---

1 Vgl. die Definition der Kostenfunktion in Abhängigkeit vom Index für Produktqualität x, S. 183 , Gl. 2 dieser Arbeit.

Gleichverhalten der Konkurrenten im relevanten Markt ergibt. Nur dann kann eine aggregierte Betrachtung ohne zu großen Informationsverlust einen ausreichenden Aussagewert gewährleisten.

Die Problematik der Marketing-Verhältnisgrößen liegt auch darin, daß sie hypothetische, weder durch den Hersteller noch durch die Konkurrenten kontrollierte Variable sind, denen im Modell ein einheitlicher Marktanteilserfolg[1], der nur von der relativen Höhe der Marketing-Aktivitäten abhängig ist, zugeordnet wird. Diese vereinfachende Annahme besitzt allenfalls innerhalb enger Grenzen eine gewisse Relevanz. Unterstellt man nämlich, daß von starken Veränderungen der absoluten Marketing-Budgets Marktvolumeneffekte ausgehen, so sind durch die Annahme eines konstanten Marktvolumens auch die Marketing-Budgets in etwa in ihrer absoluten Höhe vorherbestimmt.

Um die Annahme der Wirkungskonstanz der Marktanteils- und Konkurrenzreaktions e l a s t i z i t ä t e n [2] während einer Planperiode aufrecht erhalten zu können, ist die zeitliche Ausdehnung der Planperiode so festzulegen, daß die Erfüllung dieser Bedingung gewährleistet ist.

Schließlich ist die Optimierung des Marketing-Mix im Reaktionszusammenhang zu analysieren. Mit der Hypothese einer aggregierten direkten monoinstrumentalen Werbereaktion mit einperiodischem Lag zwischen Hersteller und Konkurrenz kann im Einzelfall u. U. der Dependenz der Werbeausgaben der Konkurrenz von denjenigen des Herstellers Rechnung getragen werden. Im Anwendungsbeispiel läßt die geringe Signifikanz der Werbereaktionsfunktionen in den drei Märkten dies jedoch bezweifeln.[3] Die insgesamt geringe Vali-

---

1 Damit sind die Elastizitäten der Marketing-Verhältnisgrößen gemeint.

2 Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Allocation..., a.a.O., S. 478.

3 Vgl. die Bestimmtheitsmaße der Werbereaktionsfunktionen in Tabelle 16 , S. 197 dieser Arbeit und ihre Diskussion auf S. 206 dieser Arbeit.

dität der Funktionen kann einerseits dadurch begründet werden, daß die qualitativen Determinanten der Werbewirkung wie Werbestil, werbliche Stimuli, werbliches Umfeld u.a.m. explizit im Modell nicht erfaßt werden. Zum anderen deuten die Ergebnisse der Regressionsanalyse darauf hin, daß wegen der z.T. erheblich höheren Elastizität des Marktanteils in Abhängigkeit von Preis-, Qualitäts- und Distributionspolitik auch zwischen diesen Instrumenten des Herstellers und der Konkurrenz Dependenzen auftreten[1].

Auch stellt sich die Frage, ob herstellerspezifische Unterschiede in den Wirkungen der einzelnen Marketinginstrumente[2] sowie in den Reaktionszusammenhängen, also z.B. dem Reaktionsinstrument, der Reaktionszeit, der Reaktionsstärke oder dem Marktsegmentbezug erfaßt werden sollten. Außerdem lassen sich eine Vielzahl von Änderungen im Marketing-Verhalten der Konkurrenz nicht nur aus dem Reaktionszusammenhang erklären. Als weitere Determinanten des Marketing-Mix ließen sich z.B. die Marketingbudgets der Vorperioden, die erreichte quantitative und qualitative Marktstellung oder der Auslastungsgrad der Produktionskapazitäten berücksichtigen.

Die Reaktionsfunktionen erfassen auch nur dann alle Reaktionszusammenhänge, wenn der betrachtete Hersteller Marktführer ist, Änderungen des Marketing-Mix im relevanten Markt nur von ihm ausgehen (leader-follower-type reaction) und die Konkurrenten lediglich innerhalb ihrer - in der Vergangenheit zu beobachtenden - Strategie reagieren. Sie sind damit auch nicht umkehrbar und können - wegen der Konstanz der Reaktionselastizitäten - nur für einen bestimmten Umfang der auslösenden Aktion des Herstellers, deren Wirkung außerhalb eines eventuell bestehenden reaktionsfreien Raumes der Konkurrenz liegt, Geltung besitzen.

---

1 Vgl. Tabelle 15.

2 Durch den Ansatz herstellerspezifischer, disaggregierter Elastizitäten oder z. B. durch Äquivalenzziffern.

3 Vgl. Kapitel B, III., 3 dieser Arbeit.

Beurteilt man die Aussagefähigkeit des Modells unter den hier dargestellten Prämissen und bei der geringen Validität der Marktreaktionsfunktionen, so kann nur ein geringer diagnostischer und wohl kaum ein prognostischer Wert für den Anwender festgestellt werden. Dies gilt sowohl für die aggregierten Werbereaktionsfunktionen der Konkurrenz, als auch für die kurz- oder langfristig gewinnoptimalen Werbekostenumsatzprozentsätze (Gl. 17a).

Schließlich muß entschieden kritisiert werden, daß Lambin zur Bestimmung der kurzfristig gewinnoptimalen Werbekostenumsatzprozentsätze seinen eigenen Modellansatz durchbricht, indem er anstelle der kompetitiven Nachfragewerbeelastizität die Werbeverhältniselastizität des Marktanteils in die Bestimmungsgleichung des gewinnoptimalen Werbekostenverhältnisses einsetzt und so die Werbereaktion der Konkurrenz n i c h t berücksichtigt.

34. Zusammenfassung

Wird das Modell an dem von Lambin selbst aufgestellten Anforderungskatalog[1] gemessen, so ermöglicht es - bereits von seiner Struktur her - allenfalls eine grundsätzliche Entscheidungshilfe für die konkurrenzorientierte Werbebudgetplanung. Im Anwendungsbeispiel wird deutlich, daß der Detaillierungsgrad der Modellaussagen recht bescheiden ist und den Werten für die gewinnoptimalen Werbebudgets hohe Fehlerwahrscheinlichkeiten anhaften. Als veränderungs- und erweiterungsbedürftig erweisen

---

1 Vgl. S. 180 dieser Arbeit.

Die Lösungsform für Systeme von Verbindungsmöglichkeiten zwischen Personen und Personen öffentlicher Art ist eine Gesellschaft-Gesellschaftsform. Die Gesellschaft-Gesellschaft ist nur eine gewisse Zeit der Gesellschaft. Nach vorhandenen existierenden Gesellschaften entstehen die Möglichkeiten einer neuen Form der Gesellschaft, der Gesellschaft. Zur Informationsverarbeitung für die Konstanz für den Anfang der Gesellschaft, entsprechend der Gesellschaft der Gesellschaft. Die Gesellschaft der Gesellschaft und Gesellschaft auf die Gesellschaft der Gesellschaft der Gesellschaft-Gesellschaft der Gesellschaft und Gesellschaft, die Gesellschaft der Gesellschaft und der Gesellschaft der Gesellschaft der Gesellschaft der Gesellschaft.

Zusammenfassend sind die Punkte der Gesellschaft der Gesellschaft der Gesellschaft der Gesellschaft

III. Modell aggregierter multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion bei konstantem Marktvolumen (Lambin, Naert, Bultez)

1. Zielsetzung des Modells

Ein umfassenderes Modell für die konkurrenzorientierte Marketing-Programmplanung wurde von Lambin, Naert und Bultez entwickelt.[1] Alle direkten und indirekten multiinstrumentalen Interdependenzen im Einsatz der Marketing-Aktivitäten zwischen Hersteller und Konkurrenz (aggregiert) lassen sich berücksichtigen. Mit dem Modell wird nun versucht,

- die Multiinstrumentalität der Interdependenzen zwischen Hersteller und Konkurrenz und
- Aussagen über die Bedeutung der Werbung als Waffe im Wettbewerb empirisch zu verifizieren sowie
- das gewinnoptimale Werbebudget bei aggregiert multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion und konstantem Marktvolumen zu bestimmen.

2. Darstellung

21. Vorhandene Marktinformationen

Lambin's Hypothesentests basieren auf ausgezeichneten Daten für insgesamt 107 Marken aus 16 Produktgruppen in 8 verschiedenen Ländern Westeuropas[2].

---

1 Vgl. Lambin, J.-J., Naert, P. A. und Bultez, A. V., Optimal Marketing Behavior in Oligopoly, Working Paper No. 24, 1973 des European Institute for Advanced Studies in Management, S. 14 ff.; Lambin, J.-J., Advertising, Competition, and Market Conduct in Oligopoly over time, Amsterdam 1976, S. 32 ff.

2 Vgl. Lambin, J.-J., Advertising, Competition..., a.a.O., S. 32.

Die bestimmten Entwicklungsphasen des Marktvolumens zugeordneten Produkte[1] lassen sich nach fünf verschiedenen Produktkategorien klassifizieren: Speisen und Getränke, dauerhafte Gebrauchsgüter, Kosmetika, Dienstleistungen sowie Benzin und Tabakwaren. Auf dieser breiten Datenbasis wird versucht, eine Vielzahl von Hypothesen empirisch zu verifizieren.

Dem im folgenden präsentierten Anwendungsbeispiel[2] liegen die zuverlässigen Paneldaten des in vier Segmente aufgeteilten Marktes 1 zugrunde, die auch im Modell monoinstrumentaler Konkurrenzreaktion verwendet werden. Ausgelöst durch die aggressive Werbestrategie des Herstellers der Marke B, findet im (mittelfristigen) Beobachtungszeitraum eine starke Umverteilung der Marktanteile zugunsten des Herstellers B statt.[3] Diese soll nun im multiinstrumentalen Reaktionszusammenhang analysiert werden.

22. Struktur aggregierter multiinstrumentaler Reaktionsfunktionen

Um die Interdependenzen im Marketing-Mix-Einsatz zwischen Hersteller und Konkurrenz zu erfassen, ist es notwendig, multiinstrumentale Reaktionsfunktionen zu formulieren. Die hierfür definierten aggregierten Konkurrenzreaktionsfunktionen bringen die Abhängigkeit im Einsatz eines Marketing-Instrumentes der gesamten Konkurrenz vom Einsatz aller Marketing-Instrumente des betrachteten Herstellers zum Ausdruck. Umgekehrt wird die Multiinstrumentalität des Reaktionszusammenhanges auch darin deutlich, daß

---

1 Vgl. Lambin, J.-J., Advertising, Competition..., a.a.O., S. 36 ff.

2 Vgl. Lambin, J.-J., Naert, P. A. und Bultez, A. V., Optimal Marketing..., a.a.O., S. 14 ff.

3 Diese läßt sich durch Marktanteilsindices ausdrücken, die die gewichtete oder ungewichtete Veränderung der Marktanteile aller Marken im Zeitablauf messen. Vgl. dazu Lambin, J.-J. u.a., Optimal Marketing..., a.a.O., S. 34, 46 f.

jedes Marketing-Instrument des Herstellers eine beeinflussende Variable jeder aggregierten Marketing-Aktivität der Konkurrenz sein kann.

Wählt man zur Darstellung des Reaktionszusammenhanges eine multiinstrumentale Potenzfunktion[1], so lassen sich ihre Exponenten als im Zeitablauf konstante, direkte und indirekte Reaktionselastizitäten im Marketing-Mix zwischen Hersteller und Konkurrenz (aggregiert) interpretieren. Für den Fall, daß die Preis-Reaktionsgeschwindigkeit der Konkurrenz unendlich hoch ist, lautet deren Preisreaktionsfunktion auf Preis-, Werbe- und Produktpolitik des Herstellers[2]:

$$(1) \quad p_{i,t} = b_{i,o} \cdot p_{i,t}^{\eta_{P,P}} \cdot s_{i,t}^{\eta_{P,s}} \cdot x_{i,t}^{\eta_{P,x}}$$

Demgegenüber wird bei Nicht-Preis-Reaktionen mit einer positiven Reaktionszeit (T > O) gerechnet, da insbesondere die mit der Planung und Durchsetzung ideenbezogener Maßnahmen verbundenen Probleme eine fallweise unterschiedlich umfangreiche Zeitdauer beanspruchen. Aufgrund der saisonalen Konzentration der Umsätze wird im Anwendungsbeispiel für die Werbe- und Produktreaktion der Konkurrenz von einer Reaktionszeit von einem Jahr (T = 1) ausgegangen:

$$(2) \quad s_{i,t} = b_{i,o} \cdot p_{i,t-1}^{\eta_{S,p}} \cdot s_{i,t-1}^{\eta_{S,s}} \cdot x_{i,t-1}^{\eta_{S,x}}$$

$$(3) \quad x_{i,t} = b_{i,o} \cdot p_{i,t-1}^{\eta_{X,p}} \cdot s_{i,t-1}^{\eta_{X,s}} \cdot x_{i,t-1}^{\eta_{X,x}}$$

---

1 Vgl. S. 141 f. und S.153 ff. dieser Arbeit.

2 Vgl. Lambin, J.-J. u.a., Optimal Marketing..., a.a.O., S. 17.

23. Ergebnisse der Modellanwendung

231. Multiinstrumentale Reaktionselastizitäten

In einem ersten Schritt werden nun die Parameter der drei Konkurrenzreaktionsfunktionen (Gl. 1-3) geschätzt. Dazu wird von einem vereinfachten System unabhängiger Gleichungen für die Werbe-, Preis- und Produktreaktionsfunktionen ausgegangen. Im Anwendungsbeispiel liefert das iterative Schätzverfahren die in Tabelle 18 aufgezeigten Schätzwerte für die direkten und indirekten multiinstrumentalen Reaktionselastizitäten zwischen Hersteller und Konkurrenz (aggregiert)[1].

abhängige Variable \ unabhängige Variable	1	$\log p_t$	$\log p_{t-1}$	$\log s_t$	$\log s_{t-1}$	$\log x_t$	$\log x_{t-1}$	Statistische Prüfgröße R^2
$\log P_t$	0.936	0.664		0.008		0.017		0.983
	(0.119)	(0.030)		(0.005)		(0.053)		
	7.88[a]	22,36[a]		1.51		(0.320)		
$\log S_t$	-0.622		1.898		0.273		-0.774	0.670
	(3.126)		(0.825)		(0.123)		(1.032)	
	-0.199		2.302[b]		2.221[b]		-0.750	
$\log X_t$	1.506		-0.594		0.023		0.901	0.979
	(0.176)		(0.046)		(0.007)		(0.058)	
	8.555[c]		12.795[b]		3.383[d]		15,47[b]	

Tabelle 18: Aggregierte Reaktionselastizitäten

---

1 Vgl. Lambin, J.-J. u.a., Optimal Marketing..., a.a.O., S. 47, Table 6. In Tabelle 18 bedeuten:
Die eingeklammerten Werte geben die Standardabweichungen der jeweiligen Koeffizienten, die darunterstehenden Werte die dazugehörigen beobachteten t-Werte an.
a - signifikant mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von < 1 %
b - " " " " " < 2,5 %
c - " " " " " < 5 %
d - " " " " " <10 %.

2 Unterschiede in der zeitlichen Indizierung der Reaktionselastizitäten, wie sie in Tabelle 20 zum Ausdruck kommen, wurden nicht berücksichtigt.

Aus den Werten der Tabelle 18 läßt sich die folgende Matrix der Reaktionselastizitäten ableiten[1]:

$$R = \begin{bmatrix} 0.664^{a} & 1.898^{b} & -0,594^{b} \\ 0 & 0.273^{b} & 0.023^{d} \\ 0 & 0.774 & 0.901^{b} \end{bmatrix}$$

Interpretiert man die Werte für die Reaktionselastizitäten im Zusammenhang mit der aggressiven Werbestrategie des Herstellers B, so ist insbesondere die geringe direkte Interdependenz in den Werbeausgaben ($\eta_{s_i,s_i} = 0.273$) zwischen Hersteller und Konkurrenz als auch der hohe und positive Wert für die Preisvariable in der Werbereaktionsfunktion ($\eta_{s_i,p_i} = 1.898$) bemerkenswert.

Hier hätte man sowohl eine stärkere direkte Werbereaktionselastizität als auch eine Erhöhung der Werbeausgaben der Konkurrenz bei Preissenkungen des Herstellers B erwartet. Dies gilt nun umso mehr, als im Anwendungsbeispiel die Konkurrenz den Preis-Qualitätsvorsprung des Herstellers durch hohe Werbeausgaben hätte kompensieren müssen. Eine derartige Reaktion bleibt jedoch aus. Die Konkurrenz unternimmt also nichts, um dem Preis-Qualitätsvorsprung und der Werbeeskalation des Herstellers B entgegenzutreten. Hersteller B hingegen erreicht es, das für die Verteilung der Marktanteile so bedeutsame Instrument der Qualitätspolitik (η_{m_i,x^*}) durch die aggressive Werbestrategie gegenüber der Konkurrenz zu schützen. Darin können wesentliche Ursachen für die rapide Abnahme der Marktanteile der Konkurrenten von B gesehen werden.

---

1 Unterschiede in der zeitlichen Indizierung der Reaktionselastizitäten, wie sie in Tabelle 18 zum Ausdruck kommen, wurden nicht berücksichtigt.

232. Marktanteils- und Nachfrageelastizitäten

Zur Bestimmung der kompetitiven Nachfrageelastizitäten sind neben der Matrix R nun noch die Marketing-Verhältniselastizitäten des Marktanteils zu schätzen. Zu diesem Zweck wird eine Marktanteilsfunktion in Form einer multiinstrumentalen Potenzfunktion[1] formuliert und eine simultane Abhängigkeit zwischen den Werbeausgaben einerseits und den Marktanteilen andererseits unterstellt. Tabelle 19 zeigt die Schätzwerte für die Marktanteilselastizitäten, die sich unter Verwendung einer statischen und einer dynamischen[2] Marktanteilsfunktion und der dazugehörigen Werbereaktionsfunktion ergeben:

Modell-Variante \ Variable	Verbundene abhängige Variable		unabhängige Variable						Statistische Prüfgröße
	$\log s_t$	$\log m_t$	1	$\log p_t^*$	$\log S_t$	$\log x_t^*$	$\log m_{t-1}$	$\log S_{t-1}$	R^2
Statisch	- 1	2.068	6.362	0	0	0	0	0.353	0.875
		(0.219)	(1.016)					(0.135)	
		9.439[a]	(6.260)					(2.609)[a]	
	0.178	- 1	-0.801	-5.543	-0.178	0.503	0	0	0.913
	(0.057)		(0.022)	(1.192)	(0.057)	(0.261)			
	3.121[a]		-36.99[a]	-4.649[a]	3.121[a]	1.924[c]			
Dynamisch	- 1	2.043	6,292	0	0	0	0	0.360	0.876
		(0.216)	(1.009)					(0.134)	
		9.444[a]	6.238[a]					2.682[a]	
	0.147	- 1	-0.512	-3.726	-0.147	0.583	0.344	0	0.928
	(0.056)		(0.980)	(1.589)	(0.056)	(0.251)	(0.214)		
	2.593[a]		-2.842[a]	-2.345[b]	2.593[a]	2.317[b]	1.604[d]		

Tabelle 19: Marktanteilselastizitäten

Am Beispiel der statischen Marktanteilsfunktion wird deutlich, welche überragende Bedeutung im betrachteten Markt der relativen Preisstellung für die Verteilung der Marktanteile zugemessen werden muß ($\eta_{m_i,p^*} = - 5.543$). Demgegenüber fällt den Werbeausgaben und dem Produktqualitätsverhältnis nur eine untergeordnete Bedeutung zu ($\eta_{m_i,s} = 0.178$; $\eta_{m_i,x^*} = 0.503$).

---

1 Vgl. S. 142 dieser Arbeit.

2 Es handelt sich hier wiederum um eine Marktanteilsfunktion vom Typ Koyck.

Mit Hilfe der Ergebnisse der Tabellen 18 und 19 lassen sich, wesentlich unterstützt durch die umfangreichen neueren Untersuchungen Lambin's für 16 Produktarten, die folgenden Hypothesen empirisch verifizieren[1]:

1) Die Werbeausgaben der Konkurrenz wirken negativ auf das Absatzvolumen bzw. den Marktanteil des betrachteten Herstellers.

2) Größenordnung und entgegengesetze Vorzeichen der eigenen und der konkurrierenden Werbeelastizitäten weisen auf eine gegenseitige Neutralisierung der Werbewirkungen im Markt hin.

3) In einer Vielzahl von Märkten lassen sich positive direkte Werbereaktionselastizitäten beobachten, die auf eine bisweilen hohe Interdependenz im Werbeverhalten zwischen Hersteller und Konkurrenz hinweisen. Allerdings sind die direkten Preisreaktionselastizitäten in der Regel wesentlich größer als die direkten Werbereaktionselastizitäten.

4) Die Signifikanzen der direkten u n d indirekten Reaktionselastizitäten bestätigen einen, dem Management-Konzept eines integrierten Marketing-Mix entsprechenden, multiinstrumentalen Reaktionszusammenhang zwischen Hersteller und Konkurrenz.

Ausgehend von der empirisch ermittelten Matrix der multiinstrumentalen Reaktionselastizitäten R und den Marketing-Verhältniselastizitäten des Marktanteils ($E_{m,u}^{*}$) für die statische und dynamische Marktanteilsfunktion, läßt sich nun die allgemeine Be-

---

1 Vgl. Lambin, J.-J., Advertising, Competition..., a.a.O., S. 107 ff und S. 162 ff., Finding 9 - 12. Aufgrund der gegebenen simultanen Struktur der Marktanteilsfunktionen in Tabelle 20 können die beiden ersten Aussagen nicht direkt aus Tabelle 21 abgeleitet werden. Sie werden jedoch eineutig und umfassend durch Lambin bestätigt: Vgl. auch Exhibit 6.9 und 6.10.

stimmungsgleichung für die kompetitiven Nachfragelastizitäten bei Konstanz des Marktvolumens wie folgt formulieren[1]:

(4) $E^{r}_{q,u} = E_{m,u} + R\ (E_{m,U})$ bzw.

(5) $E^{r}_{q,u} = (I - R)\ E_{m,u}{}^{*}$

Setzt man die Ergebnisse der Regressionsanalyse - dargestellt in den Tabellen 20 und 21 - in die Gleichung (5) ein, so ergeben sich unter Verwendung von :

$$(I - R) = \begin{bmatrix} 0.336 & -1.898 & 0.594 \\ 0 & 0.727 & -0.023 \\ 0 & 0.774 & 0.099 \end{bmatrix}$$

folgende kompetitiven Nachfrageelastizitäten[2] $(E^{r}_{q,u})$:

A) Für die Schätzwerte $E_{m,u}{}^{*}$ der statischen (s) Marktanteilsfunktion:

$$E^{S}_{m,u}{}^{*} = \begin{bmatrix} -5.543 \\ 0.178 \\ 0.503 \end{bmatrix}$$

$$E^{r,S}_{q,u} = \begin{bmatrix} 1.901 \\ 0.118 \\ 0.188 \end{bmatrix}$$

---

1 Vgl. S. 160, Tabelle 14, Feld 8 dieser Arbeit. In Gleichung (5) ist "I" das Symbol für die Einheitsmatrix.

2 Über die Signifikanz der kompetitiven Nachfrageelastizitäten geben die Autoren keine Auskunft. Z.T. ergeben sich in den Ergebnissen geringe Abweichungen.

B) Für die Schätzwerte E_{m,u^*} der dynamischen Marktanteilsfunktion:

a) kurzfristig (K):

$$E^{K}_{m,u^*} = \begin{bmatrix} -3.726 \\ 0.147 \\ 0.583 \end{bmatrix}$$

$$E^{r,K}_{q,u} = \begin{bmatrix} -1.184 \\ 0.093 \\ 0.171 \end{bmatrix}$$

b) langfristig[1] (L):

$$E^{L}_{m,u^*} = \begin{bmatrix} -5.676 \\ 0.223 \\ 0.887 \end{bmatrix}$$

$$E^{r,L}_{q,u} = \begin{bmatrix} -1.803 \\ 0.142 \\ 0.261 \end{bmatrix}$$

Da für den Fall, daß keine Konkurrenzreaktion (R = 0) stattfindet,

$$(6) \qquad E^{r}_{q,u} = E_{m,u^*}$$

gilt, läßt sich die im Anwendungsbeispiel z. T. erheblich geringere Elastizität der Nachfrage ($E^{r}_{q,u} < E_{m,u^*}$) also auf die multiinstrumentale direkte und indirekte Reaktion der Konkurrenten (des Herstellers B) zurückführen. Demgegenüber sind die Abweichungen in den kompetitiven Nachfrageelastizitäten ($E^{r,S}_{q,u} \neq E^{r,K}_{q,u} \neq E^{r,L}_{q,u}$) durch den Typ der unterstellten Marktanteilsfunktion bedingt.

---

1 Die Autoren geben nicht an, wie sie die Werte für die lanfristigen Marketing-Verhältniselastizitäten des Marktanteils bestimmt haben. Im Anwendungsbeispiel ergeben sie sich in etwa durch Multiplikation der kurzfristig dynamischen Elastizitäten mit dem Faktor 1.52.

233. Gewinnoptimales Werbebudget bei aggregiert-multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion

Zur Bestimmung der gewinnoptimalen Ausprägungen der konkurrenzbezogenen Marketing-Budgets kann auf die Gleichgewichtsbedingung (Gl. 9) des Dorfmann-Steiner-Theorems zurückgegriffen werden[1], wenn anstelle der Bruttonachfrageelastizitäten, die Nettoelastizitäten, also die kompetitiven Nachfrageelastizitäten zur Berechnung verwendet werden. Dies soll am Beispiel der kurz- und langfristig gewinnoptimalen Werbebudgets aufgezeigt werden.

Im Gewinnoptimum ergibt sich der Werbekostenumsatzprozentsatz (WP) durch das Verhältnis von kompetitiver Werbeelastizität zu kompetitiver Preiselastizität der Nachfrage:

$$(7) \qquad \frac{\eta^{r}_{q,s}}{\eta^{r}_{q,p}} = \frac{s}{p \cdot q} = WP$$

Je nachdem, welche Schätzwerte der kompetitiven Nachfrageelastizitäten ($E^{rS}_{q,u}$; $E^{rK}_{q,u}$; $E^{rL}_{q,u}$) zur Bestimmung von WP verwendet werden, ergeben sich unterschiedliche Ergebnisse:

$$WP^{S} = \frac{0.118}{1.901} = 0.062$$

$$WP^{K} = \frac{0.093}{1.184} = 0.079$$

$$WP^{L} = \frac{0.142}{1.803} = 0.079$$

Um die Abweichung von Optimalverhalten zu messen, definiert Lambin nun einen "Performance-Index", der sich aus dem Verhältnis des theoretisch optimalen zum empirisch beobachteten Werbekostenumsatzprozentsatz ergibt[2]. Ein Indexwert von 1 ist gleichbedeu-

---

1 Vgl. S. 185 dieser Arbeit.

2 Vgl. Lambin, J.-J., Advertising, Competition..., a.a.O., S. 146, Exhibit 6.29.

tend mit optimalem Werbeverhalten. Bei einem Indexwert von kleiner als 1 sind die tatsächlichen Werbeausgaben überhöht, im umgekehrten Fall zu niedrig. Im Anwendungsbeispiel mit einem empirisch beobachteten durchschnittlichen Werbekostenumsatzprozentsatz von 8,8 %, weist der Performance-Index unter Berechnung von WP^S auf stärker überhöhte, unter Berechnung von WP^K oder WP^L auf nur geringfügig überhöhte Werbekosten hin. Die Modellergebnisse bestätigen damit die aggressive Werbestrategie des Herstellers B, der seinen Werbekostenumsatzprozentsatz (WP) im Beobachtungszeitraum verdreifachte.

Allerdings sagt der Performance-Index noch nichts darüber aus, wie hoch der Grenzerlös der Werbung liegt. Für den Grenzerlös der Werbung (GW) ergibt sich unter Rückgriff auf Gl. 7 des Dorfmann-Steiner-Theorems[1]:

$$(8) \quad GW = (p - MC) \cdot \frac{\partial q}{\partial s}$$

bzw. unter Verwendung der kompetitiven Nachfragewerbeelastizität:

$$(9) \quad GW = (p - MC) \cdot \frac{\bar{q}}{\bar{s}} \cdot \eta^r_{q,s}$$

Legt man die durch Lambin angegebenen empirisch beobachteten Werte für

$p - MC$	=	10.71
$\bar{q}$	=	983 000,-
$\bar{s}$	=	1 407 257,-
λ	=	0.344

1 Vgl. S. 185 dieser Arbeit.

$r = 0.065$

$1/(1-(\lambda/1+r)) = 1.4471$

zugrunde[1/2], so ergeben sich folgende Grenzerlöse der Werbung:

a) unter Verwendung von $\eta_{q,s}^{r,S} = 0.118$:

$$GW^S = 10.71 \cdot \frac{983.000}{1.407.257} \cdot 0.118 = 0.883$$

b) unter Berücksichtigung der Carry-over-Effekte der Werbung und unter Verwendung von

ba) $\eta_{q,s}^{r,K} = 0.093$

$$GW^K = 10.71 \cdot \frac{983.000 \cdot 1.4771}{1.407.257} \cdot 0.093 = 1.02769$$

bb) $\eta_{q,s}^{r,L} = 0.142$

$$GW^L = 10.71 \frac{983.000 \cdot 1.4771}{1.407.257} \cdot 0.142 = 1.56916$$

Werden die Werte für die statische kompetitive Nachfrageelastizität zugrundegelegt, so führt die letzte in die Werbung investierte Geldeinheit (GE) zu Grenzerlösen von nur noch 0.88 GE. Das optimale Werbebudget ist damit bereits überschritten. Unter Verwendung der Werte für die dynamische kompetitive Nachfragewerbeelastizität können der letzten Werbegeldeinheit jedoch Grenzerlöse von 1.03 GE bzw. 1.56 GE zugerechnet werden. In beiden Fällen kann das tatsächliche Werbebudget noch erhöht werden, solange die Grenzgewinne der Werbung positiv sind.

---

1 Lambin testet die Sensitivität des optimalen Werbebudgets bei Änderungen des Zinssatzes. Vgl. Lambin, J.-J. u.a., Optimal Marketing..., a.a.O., S. 40.

2 Vgl. die Ableitung auf S.199 f.dieser Arbeit.

3. Würdigung

31. Allgemeine Würdigung

Es ist insbesondere ein Verdienst Lambin's, als erster ein generelles Modell zur Bestimmung des optimalen M a r k e t i n g - M i x , in das alle möglichen direkten und indirekten Marketing-Reaktionen der Konkurrenz einbezogen werden können, entwickelt und durch umfangreiche empirische Untersuchungen bestätigt zu haben. Trotz ihrer inhaltlichen Komplexität bleibt die Modellstruktur jedoch überschaubar. Die bedeutsamen Phänomene der absatzpolitischen Interdependenz zwischen Hersteller und Konkurrenz (aggregiert) werden aufgedeckt und können dem Modellanwender relativ einfach, in der Form von Reaktionsmatrizen und Marktanteilskreuzelastizitäten, verständlich gemacht werden.

Für die modellgestützte Marketing-Programmplanung bei aggregierter multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion und konstantem Marktvolumen lassen sich die Modellparameter prinzipiell durch Auswertung vorhandener Paneldaten quantifizieren. Die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse werden für eine Vielzahl unterschiedlicher Marken und Produktgruppen, die sich in verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus befinden, dargestellt.

Bemerkenswert sind insbesondere die von Lambin in seiner neueren Untersuchung durchgeführten umfangreichen Hypothesentests[1], in deren Folge 24 Aussagen über die Bedeutung der Werbung als Instrument zur Beeinflussung des Käufer- u n d Konkurrenzverhaltens präsentiert werden. Diese leisten, wie aus den vier bestätigten Hypothesen zum Reaktionszusammenhang zu ersehen ist, einen erheblichen Beitrag zur augenblicklichen Theoriediskussion.

Allerdings wird der Aussagewert des Modells wieder durch eine Reihe von Prämissen (keine vertikalen Interdependenzen, konstantes Marktvolumen, Einproduktunternehmen, monovariable Zielfunktion) eingeschränkt. Voraussetzungen für die Anwendung der Marginalanalyse als Lösungsalgorithmus sind außerdem die Stetigkeit und Differenzierbarkeit der verwendeten Funktionen und die Erfüllung der notwendigen und hinreichenden Bedingungen für die Existenz der Extrema.

---

1 Vgl. Lambin, J.-J., Advertising, Competition..., a.a.O., S. 74 ff.

Schließlich eröffnet die allgemeine Struktur des Modells die grundsätzliche Möglichkeit, den modellmäßig erfaßten Reaktionszusammenhang weiter an den empirisch beobachteten anzupassen. Dies kann z. B. dadurch erfolgen, daß disaggregierte situations- und aktionsabhängige Reaktionselastizitäten bzw. Reaktionsmatrizen formuliert und in die Marketing-Programmplanung integriert werden. Die hierbei auftretenden statistischen Probleme der Modellvalidierung sollten jedoch nicht unterschätzt werden.

32. Ergebnisse der statistischen Modellüberprüfung

Auch die Parameter dieses Modells werden mit Hilfe der Regressionsanalyse aus Paneldaten geschätzt. Zur Beurteilung ihrer Validität wählt Lambin sowohl statistisch-objektive als auch subjektive Kriterien[1].

Bei der multiinstrumentalen Analyse liegt ein zentrales Problem in der Schätzung signifikanter Reaktionselastizitäten, da für m interdependente Instrumente zwischen Hersteller und (aggregierter) Konkurrenz immerhin m^2 Reaktionselastizitäten zu schätzen sind. Um der Interdependenz im Marketing-Instrumenteeinsatz P, S und X der Konkurrenz Rechnung zu tragen, wird versucht, die Schätzung der Reaktionsfunktionen mit einem simultanen Mehrgleichungsmodell vorzunehmen. Der Korrelationstest dieses Mehrgleichungsmodells liefert jedoch keine schlüssigen Ergebnisse. Deshalb muß auf ein vereinfachtes Modell unabhängiger Gleichungen zurückgegriffen werden, das jedoch mit der unrealistischen Prämisse der Unabhängigkeit der Reaktionsfunktionen dem Konzept eines integrierten Marketing-Mix widerspricht.

---

1 Vgl. Lambin, J.-J., Advertising, Competition..., a.a.O., S. 60 ff., insbesondere S. 62, Exhibit 4.1: Evaluation of regression results.

Im Anwendungsbeispiel der Tabelle 18 ergeben sich für alle direkten Reaktionselastizitäten der Instrumente positive und in ihrer Höhe erwartete (plausible) Werte, die alle mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von weniger als 2.5 % signifikant sind. Die Multiinstrumentalität der Konkurrenz-Reaktion kommt in der Signifikanz einiger (3 von 6) indirekter Reaktionselastizitäten zum Ausdruck. Insgesamt weisen die Preis- und die Produktqualitätsreaktionsfunktionen ein erstaunlich hohes Bestimmtheitsmaß auf (98.3 % bzw. 97.9 %). Aber auch die Werbereaktionsfunktion zwischen Hersteller und Konkurrenz besitzt gegenüber der monoinstrumentalen Betrachtungsweise einen wesentlich verbesserten Erklärungsgehalt (67 % gegenüber 39.2 %)[1].

Die Bestimmung der Marketing-Verhältniselastizitäten des Marktanteils erfolgt wahlweise durch eine statische und eine dynamische Marktanteilsfunktion. Beide Funktionen weisen zwar in etwa das gleiche Bestimmtheitsmaß auf (91.3 % bzw. 92.8 %), führen jedoch zu Schätzwerten, die bis zu 50 % voneinander abweichen. Dennoch entsprechen alle Elastizitätswerte in ihrem Vorzeichen und ihrer absoluten Höhe den Erwartungen und enthalten mit weniger als 5 % Fehlerwahrscheinlichkeit keine signifikanten Abweichungen.

Schließlich ergeben sich die kompetitiven Nachfrageelastizitäten aus den mit unterschiedlichen Sicherheitswahrscheinlichkeiten innerhalb bestimmter Grenzen liegenden Marktanteils- und Reaktionselastizitäten. Daraus folgt zwingend, daß auch alle Werte für die kompetitiven Nachfrageelastizitäten und die gewinnoptimalen Werbekostenumsatzprozentsätze mit - in der Regel erhöhten - Fehlerwahrscheinlichkeiten verbunden sind. Über letztere werden jeoch keine Aussagen gemacht.

---

1 Vgl. Tabelle 16, S. 197 dieser Arbeit.

Unter Verwendung weiterer statistisch-objektiver Validierungsverfahren (F-Test, Durbin-Watson-Test) kommt Lambin zu dem Ergebnis[1], daß die Signifikanz einiger Schätzwerte sehr gering ist. Dennoch glaubt er an ihren deskriptiven und normativen Wert, da sie das Verhalten der Konkurrenten relativ gut beschreiben und die subjektiven Erwartungen des Managements über den beobachtbaren Markt widerspiegeln. Für die Bestimmung der Konkurrenzreaktionselastizitäten schlägt er eine Kombination von subjektiver Schätzung und Anpassung mit regressionsanalytischer Schätzung vor. In gleicher Weise wurden auch die Modellparameter quantifiziert.

33. Aussagewert für eine konkurrenzorientierte Marketing-Planung

Bedingt durch die gleiche Definition der Marketing-Variablen, die ebenfalls durch konstante Elastizitäten gekennzeichnete Struktur der Marktreaktionsfunktionen und die Optimierung über die Marketing-Verhältnisgrößen (u^*) mit Hilfe der Marginalanalyse gelten an dieser Stelle die gleichen Einschränkungen des Aussagewertes über den Einsatz der Marketing-Instrumente, wie sie bereits beim Modell aggregierter monoinstrumentaler Konkurrenzreaktion ausführlich dargestellt wurden. In den Mittelpunkt der folgenden Betrachtung werden deshalb die aus der Multiinstrumentalität der erfaßten Reaktionszusammenhänge resultierenden Verbesserungen oder Verschlechterungen des Aussagewertes aus problembezogener und anwendungsorientierter Sicht gestellt.

In seiner allgemeinen Form gestattet es der multiinstrumentale Ansatz, jede Art von Reaktionszusammenhang zwischen Hersteller und Konkurrenz zu erfassen und in den Optimierungsansatz zur Marketing-Programmplanung zu integrieren. Das bedeutet, daß prinzi-

---

1 Vgl. Lambin, J.-J. u.a., Optimal Marketing..., a.a.O., S. 28.

piell nicht nur Interdependenzen in den aufgeführten Instrumenten, sondern auch dem Distributionsmix und allen Marketing-Submixen berücksichtigt werden können. Allerdings knüpfen einige implizite Modellprämissen über die Konkurrenzreaktion die Optimalität der Modellergebnisse an die Geltung folgender, im realen Markt auf ihre Realitätsnähe hin zu überprüfende Annahmen:

- Marktführer ist der betrachtete Hersteller. Er agiert, die Konkurrenten reagieren lediglich. Marketing-Initiativen der Konkurrenten werden nicht erfaßt.
- Herstellerspezifische Unterschiede in den interdependenten Elementen der Konkurrenzreaktion (Reaktionsinstrument, -stärke, -zeit und -segment) bestehen nicht oder können vernachlässigt werden (aggregierter Ansatz).
- Der Reaktionsmechanismus der Konkurrenz ist in der Planperiode konstant und unabhängig von der Stärke der auslösenden Aktion (Konstanz der Reaktionselastizitäten in der Planperiode).
- Die Konkurrenten reagieren lediglich auf Preissenkungen, Werbebudgeterhöhungen und Produktqualitätsverbesserungen des betrachteten Herstellers, nicht jedoch bei den entgegengesetzten Maßnahmen. Es wird also eine einfach geknickte Nachfragefunktion unterstellt und vernachlässigt, daß
  - der betrachtete Hersteller als Marktführer auftritt und seine Konkurrenten unter Umständen z. B. auf Preiserhöhungsinitiativen oder Reduktionen des Werbebudgets seinerseits warten, die sie mitvollziehen.
  - der Knick in der Nachfragefunktion nicht zwingend bei den augenblicklichen Ausprägungen der Marketing-Instrumente liegen muß, sondern immer dort liegt, wo mindestens ein Konkurrent nicht mehr der Initiative des Marktführers folgt,

---

1 Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Marketing..., a.a.O., S. 22 und S. 31 Figure 3.

- reaktionsfreie Räume existieren (Theorie der doppelt geknickten Preisabsatzfunktion)[1].

Neben den oben diskutierten, zum Teil realitätsfernen Prämissen wird bei der Aufstellung der Matrix der Reaktionselastizitäten unterstellt, daß Unterschiede in der Reaktionszeit zwischen den Instrumenten nicht bestehen. Für die Prognose der kompetitiven Nachfrageelastizitäten gilt es jedoch zu berücksichtigen, daß sich die Bruttoelastizitäten erst nach Ablauf der Reaktionszeit auf den Wert der Netto- bzw. kompetitiven Nachfrageelastizitäten verringern.

Die aufgrund obiger Annahmen abgeleiteten kompetitiven Nachfrageelastizitäten werden zur Schätzung der gewinnoptimalen Ausprägungen der Marketing-Aktivitäten verwendet[2]. Am Beispiel der Ergebnisse für die optimalen Werbekostenumsatzprozentsätze wird deutlich, wie stark diese von der Verwendung statischer sowie kurz- oder langfristig dynamischer kompetitiver Nachfrageelastizitäten abhängen und gegebenenfalls zu unterschiedlichen Schlußfolgerungen führen können. Jedoch kann die Entscheidung, welche Elastizitätswerte in die Optimalitätsbedingungen Eingang finden, letztlich nur anhand subjektiver Kriterien durch die Modellanwender gefällt werden. Sicherlich läßt sich die Intransparenz des dynamischen Ansatzes und seiner Schätzwerte für das optimale Werbebudget z.T. auch darauf zurückführen[3].

---

1 Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Der Absatz, 7. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1964, S.

2 Vgl. S. 190 Gl. 17a - c dieser Arbeit.

3 Vgl. Lambin, J.-J., Optimal Marketing..., a.a.O., S. 24 ff. Insbesondere ist der dynamische Ansatz sehr unübersichtlich abgeleitet.

Schließlich bestätigen auch die umfangreichen Hypothesentests, daß die Konkurrenz mit dem ihr zur Verfügung stehenden M a r k e t i n g - M i x , also multiinstrumental auf einzelne Aktionen des Herstellers reagiert. Insbesondere ist die Preispolitik das wichtigste Instrument im Wettstreit um die Verteilung der Marktanteile[1], dessen Wirkung jedoch besonders stark durch die hohe Interdependenz im Preisverhalten zwischen Hersteller und Konkurrenz abgeschwächt wird. Demgegenüber ist die direkte Werbereaktion geringer[2], aber auch der Marktanteilseffekt der Werbung. Erstaunlich ist insbesondere das von Lambin aufgrund von empirischen Untersuchungen präsentierte Ergebnis, daß die Konkurrenz in der überwiegenden Zahl der beobachteten Märkte auf Verbesserungen der Produktqualität mit erheblichen Senkungen des Werbebudgets und Preiserhöhungen reagierte[3]. Als interessant kann auch gewertet werden, daß sich in allen Märkten kaum explosive Reaktionsmuster ($\eta_{U,u} > 1$), die in ruinöse Marketingverhaltensweisen ausarten, beobachten ließen.

Unter Berücksichtigung der dargestellten Modellprämissen und Modellaussagen muß dem Modell primär ein diagnostischer Wert für den Anwender zugesprochen werden. Der Erklärungswert liegt wesentlich darin begründet, daß durch die Matrix der Reaktionselastizitäten und die Marktanteilskreuzelastizitäten dem Mangement ein guter Einblick in die absatzpolitische Interdependenz zwischen dem Hersteller einerseits und der gesamten Markenkonkurrenz andererseits gewährt wird. Diese Interdependenz wird im vorliegenden Modell differenziert für die Aktionsparamter Preis, Werbung und Produktqualität ausgewiesen.

---

1 Vgl. S. 217, Tabelle 19 dieser Arbeit.

2 Vgl. Lambin, J.-J., Advertising, Competition..., a.a.O., S. 112, Exhibit 6.12

3 Ebenda, S. 113, Exhibit 6.13, Spalte 3 und 4

Zweifellos liegt der instrumentbezogene Schwerpunkt des Modells in der konkurrenzorientierten Werbebudget-Planung. Dabei wirkt es sich auf den Aussagewert des Modells für die Marketing-Entscheider negativ aus, daß lediglich die Werbe b u d g e t s modelliert sind. Im Modell bleibt das qualitative Werbeniveau (Werbestil, Werbestimuli, werbliches Umfeld u.a.m.) unberücksichtigt, obwohl es die Werbereaktion der Nachfrager und Konkurrenten wesentlich beeinflußt. Zweifellos könnten durch die Einbeziehung qualitativer Elemente einzelner oder aller Marketing-Instrumente Vollständigkeit und Aussagefähigkeit des Modells verbessert werden. Dadurch würden aber andererseits die Modellkomplexität auf Kosten der Benutzer erhöht und außerdem erhebliche Probleme der Meßbarkeit und Quantifizierbarkeit der Modellparameter auftreten.

Im Anwendungsbeispiel besitzt das Modell einen eingeschränkten Aussagewert für eine konkurrenzorientierte Werbebudgetplanung. Allerdings kann auf der bisherigen Entwicklungsstufe der Modellerprobung noch nicht von einer prognostischen Relevanz der Modellergebnisse gesprochen werden. Dazu ist zum einen die Streuung der "Optimalwerte" zu groß. Zum anderen fehlen die für die Beurteilung der Prognosefähigkeit entscheidenden Prognosetests.

Über die Implementierungskosten des Modells werden von den Autoren keine Aussagen gemacht. Die dargestellte Modellstruktur und der gewählte Aggregationsgrad der Daten lassen jedoch vermuten, daß sich die Kosten in engen Grenzen halten. Insbesondere dann, wenn bereits modellgestützt geplant wird, werden die z u s ä t z l i c h e n Personalkosten für die Entwicklung und das Betreiben des Modells, die Kosten für die Bereitstellung modellspezifischer Daten sowie die Speicher- und Rechenkosten auf der EDV vergleichsweise gering ausfallen.

34. Zusammenfassung

Von seiner Struktur her bietet das aggregiert-multiinstrumentale Modell die prinzipielle Möglichkeit, komplexe Reaktionszusammenhänge zwischen Hersteller und Konkurrenz aufzudecken, zu quantifizieren und sie so einer modellgestützten Marketing-Programmplanung zugänglich zu machen. Deshalb ist das dargestellte Modell aus der Sicht der Anwender einfach, verständlich und quantifizierbar.

Der instrumentbezogene Schwerpunkt des Modells liegt in der konkurrenzorientierten Werbebudgetplanung. Das Modell ermöglicht aber auch hier keine optimale Entscheidungsfindung, da qualitative Werbewirkungsfaktoren vernachlässigt werden und die Modellergebnisse in starkem Maße mit der Berücksichtigung von Lag-Effekten schwanken. Die gewinnmaximalen Werbebudgets sind damit erheblich davon abhängig, welche Wirkungsbeziehungen vom Anwender des Modells als plausibel angesehen werden. Dadurch, daß der Einsatz der anderen Marketing-Instrumente (Preis, Produktqualität) nicht auf seine Optimalität untersucht wird, läßt sich allerdings empirisch nicht belegen, ob das Modell nun tatsächlich eine optimale M a r k e t i n g - P r o g r a m m p l a n u n g ermöglicht oder nicht. Jedenfalls konnte die Prognosefähigkeit des Modells bisher noch nicht unter Beweis gestellt werden. In den Händen des Managements ist es deshalb nur ein Instrument der Entscheidungshilfe für eine konkurrenzorientierte Marketing-Planung.

IV. Modell disaggregierter multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion bei konstantem Marktvolumen (Wildt)

1. Zielsetzung des Modells

In einer Vielzahl von Märkten (z. B. für Zigaretten, Waschmittel, Benzin, Personenkraftwagen) läßt sich eine hohe Konzentration der Marktanteile auf wenige Hersteller beobachten. Für die konkurrenzorientierte Marketing-Planung erscheint es in dieser Konkurrenz-Situation sinnvoll, herstellerspezifische Unterschiede in den interdependenten Dimensionen und Elementen des Konkurrentenverhaltens in einem disaggregierten Modellansatz zu berücksichtigen. Dazu hat Wildt ein Modell formuliert, das den Einsatz der Instrumente Werbung, Verkaufsförderung, Preis- und Neuproduktpolitik jedes Hauptkonkurrenten e i n z e l n erfaßt[1]. Dieses Modell soll

- in möglichst einfacher aber brauchbarer Form einen Einblick in das tatsächliche Marktgeschehen gewähren[2],

- insbesondere die direkten und indirekten Interdependenzen im Marketing-Verhalten zwischen den einzelnen Konkurrenten transparent machen und

- empirisch verifiziert, als Grundlage für eine konkurrenzorientierte Marketing-Programmplanung dienen.

2. Darstellung

2.1 Vorhandene Marktinformationen

Im relevanten Markt für ein preiswertes, unregelmäßig gekauftes Markenprodukt, das über den Lebensmitteleinzelhandel vertrieben

---

1 Vgl. Wildt, A. R., Multifirm Analysis of Competitive Decision Variables, in: JoMR., Vol. XI. 1974, S. 50 - 62.

2 "The purpose of the model development is to provide a representation of the real world in as simple and useful a form as possible." Ebenda, S. 52.

wird, entfallen auf die drei Hauptkonkurrenten 75 % des Marktvolumens. Die restlichen 25 % teilen sich eine Vielzahl kleiner Hersteller. Da sie einzeln wegen ihrer schwachen Marktstellung nur einen unbedeutenden Einfluß auf das Verhalten der "großen Drei" ausüben, bleiben sie jedoch außerhalb der Modellbetrachtung. Auch auf ihre Aggregation zu einem künstlichen "vierten" Konkurrenten wird verzichtet, da die Ausprägungen ihrer Marketing-Instrumente zu große Unterschiede aufweisen. Das auf diese Weise zugrundegelegte Submarktvolumen (75 % des Gesamtmarktvolumens) wird konstant gesetzt und so der Wirkungseffekt der Marketing-Aktivitäten auf das Marktvolumen vernachlässigt[1]. Die im Zweimonatsrhythmus auftretenden Umsatzschwankungen lassen sich größtenteils saisonal erklären.

Die dem Modell zugrundeliegenden Daten umfassen einen Beobachtungszeitraum von 7 Jahren und Zeitintervalle von 2 Monaten. Es handelt sich um detaillierte herstellerspezifische Informationen über[2]

- Absatzmengen (bezogen auf eine einheitliche Packungsgröße)
- Umsätze
- Distribution: gewichtete[3] Distributionsgrade
- Werbung: Ausgaben für überregionale Herstellerwerbung im Fernsehen, in Magazinen und Zeitungen
- Preis: Durchschnittspreise

---

1 Lediglich die Verkaufsförderungsmaßnahmen üben einen erkennbaren Einfluß auf das saisonale Marktvolumen aus, während der Einfluß von Werbung und Durchschnittspreis nicht signifikant ist.

2 Vgl. Wildt, A. R., a.a.O., S. 51 f.

3 Gewichtet wird mit dem Umsatzvolumen des Handels in der Produktkategorie, der die Marke angehört.

- Verkaufsförderung[1]:
  - Prozentsatz der gewichteten regionalen Werbekooperationen zwischen Hersteller und Handel
  - Prozentsatz der gewichteten Sonderangebote des Handels
  - Anteil der Billigverkäufe im Verhältnis zur Konkurrenz
- Neuproduktaktivitäten[2]: Anteil der Umsätze mit Neuprodukten im Verhältnis zur Konkurrenz.

Schließlich wird die Marketing-Strategie der einzelnen Hersteller kurz wie folgt charakterisiert[3]:

Während Hersteller 1 das Hauptgewicht seines Instrumenteeinsatzes auf die Fernsehwerbung und die werbliche Unterstützung von Sonderangeboten des Handels legt, stehen im Mittelpunkt der Aktivitäten der Hersteller 2 und 3 die Produktpolitik und als unterstützendes kommunikatives Element die überregionale Werbung.

22. Aufbau des Modells

221. Mathematische Grundlagen

Dem Modell liegt ein aus neun Gleichungen bestehendes simultanes Mehrgleichungssystem zugrunde. Die einzelnen Gleichungen sind in der Form multiinstrumentaler Potenzfunktionen vom Typ Koyck for-

---

1 Die einzelnen Verkaufsförderungsmaßnahmen korrelieren untereinander sehr stark. Deshalb berücksichtigt Wildt nur diejenige Variable, die bei dem einzelnen Hersteller den größten Erklärungswert besitzt.

2 Als Neuproduktaktivitäten werden "neue" Marken mit veränderten bzw. verbesserten Markeneigenschaften bezeichnet.

3 Vgl. Wildt, A. R., a.a.O., S. 51.

muliert, deren Parameter in zwei simultanen Prozessen geschätzt werden[1]. Als endogene Variable gehen in das Modell die Marktanteile und die Ausgaben für Werbung und Verkaufsförderung jedes einzelnen Herstellers ein. Als exogen vorgegebene Variable werden Preis und Neuproduktpolitik, die unabhängigen Variablen der Vorperioden und der Saisonindex in die Modellstruktur einbezogen. Die Produktpolitik wird als exogen vorgegeben betrachtet, da sie Element einer sehr langfristigen Marketing-Strategie ist und sich kurzfristig nicht variieren läßt. Da das Preisniveau relativ konstant ist und Preisänderungen primär in Form von Sonderangeboten durchgeführt werden, kann auch der Preis als exogene Variable behandelt werden. Andere Variable bleiben, da sie sich als nicht signifikant erweisen, außerhalb der Modellstruktur[2].

Für die noch näher zu kennzeichnende Struktur der Marktanteils- und Konkurrenzreaktionsfunktionen werden dann mit Hilfe der multiplen Regressionsanalyse die Parameterwerte bestimmt[3]. Diese dienen als Inputdaten für die wiederum auf der Grundlage des marginalanalytischen Kalküls von Dorfmann und Steiner vorgenommenen Optimierung des Werbebudgets.

---

1 Zuerst werden die Parameter der drei Marktanteilsfunktionen, dann die der sechs Konkurrenzreaktionsfunktionen geschätzt.

2 Das gilt z. B. für die Distribution, da sie für alle drei Hersteller sowohl quantitativ als auch qualitativ als gleich angesehen werden kann.

3 Die Schätzwerte für die Parameter der 3 Marktanteilsfunktionen werden isoliert von denen der Konkurrenzreaktionsfunktionen bestimmt. Vgl. Wildt, A. R., a.a.O., S. 54.

222. Struktur disaggregierter Marktanteilsfunktionen

In die Prognosegleichungen der Marktanteile der Periode t gehen die kontrollierten Variablen Werbeausgaben (s_i), Verkaufsförderungsaktivitäten (v_i), Anteil der Neuprodukt-Aktivitäten im Verhältnis zur Konkurrenz (x_i) und Preisverhältnis (p_i^*) der einzelnen n(=3) Konkurrenten ein. Für jeden der drei Hersteller wird eine disaggregierte multiinstrumentale Marktanteils-Potenzfunktion vom Typ Koyck bestimmt, welche folgende allgemeine Form besitzt[1]:

$$(1)\quad m_{i,t} = b_i \cdot m_{i,t-1}^{bm_{ii}} \cdot \prod_{l=1}^{n} s_{l,t}^{bs_{il}} \cdot x_{l,t}^{bx_{il}} \cdot v_{l,t}^{bv_{il}}$$

$$\text{für } l = 1 \ldots n$$
$$\text{und } i \in \{ l \}$$

Es bedeuten:

v Verkaufsförderung

$u_{l,t}$ Ausprägung der Marketing-Variable u des Herstellers l(=1...i...n) in der Periode t

bu_{il} Elastizität bzw. Kreuzelastizität des Marktanteils des Herstellers i in bezug auf die Marketing-Variable u des Herstellers l.

---

1 Um eine einheitliche Symbolik innerhalb dieser Arbeit zu erreichen, werden die Variablen bei Wildt wie folgt transformiert: MS = m, A = s, P = v, NV = x und RP = p^*. Es wird folglich angenommen, daß es sich bei der Variablen RP_i um das Preisverhältnis der Marke i gegenüber den Konkurrenzmarken handelt. Vgl. Wildt, A. R., a.a.O., S. 60. Gegenüber Wildt kann bei der hier gewählten Schreibweise auch auf die transformiert-logarithmierte Definition der Variablen verzichtet werden. Die Distributionspolitik braucht nicht berücksichtigt zu werden, da im relevanten Markt die Distribution der 3 Marken qualitativ wie quantitativ auf einem vergleichbaren und unveränderlichen Niveau liegt.

Welche Variablen letztlich in die einzelnen Marktanteilsfunktionen einbezogen werden, ist davon abhängig, ob sie einen signifikanten Einfluß auf die Verteilung der Marktanteile ausüben. Die negative Wirkung der durch einen Hersteller kontrollierten Marketingvariablen auf die Marktanteile seiner Konkurrenten kann in den disaggregierten Funktionen zweifach zum Ausdruck kommen:

- Indirekt dadurch, daß von den Aktivitäten des Herstellers positive Wirkungen auf die eigenen Marktanteile ausgehen und damit bei konstantem Marktvolumen ex definitione negative Wirkungen auf die Marktanteile der Konkurrenz.

- Direkt dadurch, daß seine Instrumente expliziter Bestandteil der Marktanteilsfunktionen der Konkurrenz sind (signifikant negative Kreuzelastizitäten) und dadurch unmittelbar negativ auf die Marktanteile der Konkurrenten wirken.

223. Struktur disaggregierter multiinstrumentaler Konkurrenzreaktionsfunktionen

Um die Ausprägungen der endogenen Marketingvariablen Werbung und Verkaufsförderung der einzelnen (l = 3) Konkurrenten in der Planperiode t zu prognostizieren[1], werden sechs disaggregierte multiinstrumentale Konkurrenzreaktionsfunktionen definiert. In ihrer disaggregierten Form bringen diese Reaktionsfunktionen die Abhängigkeit der Werbeausgaben und Verkaufsförderungsaktionen[2] jedes einzelnen Herstellers von den eigenen wie auch den

1 Vgl. die Bestimmungsgleichung der Marktanteile, Gl. 1, S.237 dieser Arbeit.

2 Die Verkaufsförderungsaktivitäten werden nicht in Geldeinheiten (DM) gemessen.

Marketinginstrumenten Werbung, Verkaufsförderung und Neuproduktpolitik der Konkurrenten in den Vorperioden zum Ausdruck. Aus der Signifikanz direkter und indirekter Reaktionselastizitäten zwischen den Instrumenten verschiedener Hersteller läßt sich auf die Multiinstrumentalität des Reaktionszusammenhanges schließen. Demgegenüber verdeutlicht die Signifikanz der Elastizitäten zwischen ungleichen oder gleichen aber unterschiedlichen Perioden zugehörigen Marketing-Aktivitäten eines Herstellers die Interdependenz und Konsistenz in seinem Marketing-Mix.

Wird zur Darstellung des Reaktionszusammenhanges eine disaggregierte multiinstrumentale Potenzfunktion[1] gewählt, so lassen sich ihre Exponenten als konstante, direkte und indirekte Reaktionselastizitäten zwischen den einzelnen Marketing-Aktivitäten der jeweiligen Hersteller interpretieren. Ausgehend vom Erhebungsrhythmus der Informationen[2] und dem Planungszeitraum der Aktivitäten wird im Anwendungsbeispiel bei allen Konkurrenten eine Reaktionszeit bezüglich der Werbung von T = 3, bezüglich der Verkaufsförderung und Neuproduktpolitik von T = 2 unterstellt. Daneben wird jedoch auch die Marktanteils- und Saisonabhängigkeit ($D_{i,t}$) der Marketing-Aktivitäten berücksichtigt. Es ergeben sich somit Konkurrenzreaktionsfunktionen folgender Struktur[3]:

---

1 Vgl. S.144 f.dieser Arbeit.

2 Die Daten werden im 2-Monats-Rhythmus erhoben. Dementsprechend beträgt auch die Länge der Planperiode des Modells 2 Monate.

3 Vgl. Wildt, A. R., a.a.O., S. 54. Auf eine Indizierung der Elastizitäten mit dem Zeitindex wurde der Übersichtlichkeit halber verzichtet.

$$(2)\quad s_{i,t} = b_{i,01} \cdot s_{i,t-1}^{\eta_{s_i,s_i}} \cdot \prod_{l=1}^{n} s_{l,t-3}^{\eta_{s_i,s_l}} \cdot v_{i,t-1}^{\eta_{s_i,v_i}} \cdot \prod_{l=1}^{n} v_{l,t-2}^{\eta_{s_i,v_l}} \cdot \prod_{l=1}^{n} x_{l,t-2}^{\eta_{s_i,x_l}} \cdot D_{j,t}^{\eta_{s_i,D_j}} \cdot m_{i,t-1}^{\eta_{s_i,m_i}} \quad \text{für } l \neq i$$

$$(3)\quad v_{i,t} = b_{i,02} \cdot s_{i,t}^{\eta_{v_i,s_i}} \cdot v_{i,t-1}^{\eta_{v_i,v_i}} \cdot \prod_{l=1}^{n} x_{l,t-2}^{\eta_{v_i,x_l}} \cdot D_{j,t}^{\eta_{v_i,D_j}}$$

für $l \neq i$ und $l = 1...n$ u. $i \in \{1...n\}$

$j = 1...m$

23. Ergebnisse der Modellanwendung

231. Disaggregierte multiinstrumentale Marktanteils- und Konkurrenzreaktionselastizitäten

Für die in den Gleichungen (1), (2) und (3) vorgegebene Struktur der Marktanteils- und Konkurrenzreaktionsfunktionen werden mit Hilfe einer aus 7 Stufen bestehenden sequentiellen Vorgehensweise[1] die Parameterwerte geschätzt. Die Tabellen

---

1 Die von Wildt gewählte sequentielle Vorgehensweise besteht aus den folgenden 7 Prozeßstufen:

1. Erste Schätzung der 9 Gleichungen mit Hilfe des gewöhnlichen Kleinste-Quadrate-Schätzverfahrens.
2. Ausgehend von den auftretenden Residuen, die sowohl erwartungstreu als auch nicht erwartungstreu sein können, Schätzung der Kovarianzen und der Korrelationsmatrix zwischen den Residuen der Marktanteils- und Konkurrenzreaktionsfunktionen.
3. Test, ob die Residuen der Marktanteilsfunktionen unabhängig von denen der Konkurrenzreaktionsfunktionen sind.
4. Test, ob die Residuen der Marktanteilsfunktionen untereinander negativ korreliert sind.
5. Erneute Schätzung der 3 Marktanteilsfunktionen mit Hilfe eines iterativen Schätzverfahrens (IZEF).
6. Erneute Schätzung der 6 Konkurrenzreaktionsfunktionen.
7. Wiederholung des in 3. durchgeführten Test für die in 5. und 6. ermittelten neuen Schätzwerte.

Vgl. Wildt, A.R., a.a.O., S. 56. Zu dem von Zellner entwickelten sukzessiven Schätzverfahren IZEF vgl. Zellner, A., An Efficient Method for Estimating Seemingly Unrelated Regressions and Tests for Aggregation Bias, in JoASta, 57 (June 1962), S. 348 - 368.

20, 21 und 22 stellen die Ergebnisse für die Marketingelastizitäten des Marktanteils und die Reaktionselastizitäten im Marketing-Instrumentarium zwischen den Herstellern im beobachteten Markt dar[1]. Dabei wird von den logarithmierten Funktionen der Gleichungen (1), (2) und (3) ausgegangen, so daß in den Zeilen und Spalten der Tabellen 20, 21 und 22 Elastizitätswerte stehen.

unabhängige Variable / abhängige Variable	1	$\log m_{i,t-1}$	$\log p^{*}_{i,t}$	$\log s_{1,t}$	$\log s_{2,t}$	$\log s_{3,t}$	$\log v_{1,t}$	$\log v_{2,t}$	$\log v_{3,t}$	$\log x_{1,t}$	$\log x_{2,t}$	$\log x_{3,t}$	R^2
$1,t$	4.7373	0.4980	-1.1155	0.0244	-0.0272	-0.0112	0.0753	-0.0821	-0.0320	0	0	0	0.6
		4.94	-1.91	1.64	-2.41	-2.88	3.74	-3.90	-1.92				
$2,t$	4.4921	0.2724	-0.9915	0	0.0318	-0.0168	-0.0819	0.1139	0	0	0.0344	-0.0122	0.8
		3.16	-2.33		2.87	-4.31	-4.24	5.29			3.42	-2.12	
$3,t$	5.6965	0.5025	-1.5878	0	0	0.0193	0	-0.598	0.1315	0	-0.0265	0.0189	0.8
		5.92	-2.52			2.46		-1.56	4.29		-2.90	1.77	

Tabelle 20: Marktanteilselastizitäten und -kreuzelastizitäten

1 Vgl. Wildt, A. R., a.a.O., S. 57 f. Zur Erhaltung der Konsistenz innerhalb dieser Arbeit wurde die tabellarische Darstellung der Gleichungen gewählt.

abhängige Variable \ unabhängige Variable	1	log $s_{1,t-1}$	log $s_{3,t-1}$	log $s_{3,t-3}$	log $v_{3,t-2}$	log $x_{2,t-2}$	log $m_{3,t-3}$	log $D_{1,t}$	log $D_{2,t}$	log $D_{3,t}$	C
log $s_{1,t}$	0	0.8325	0	0	0.1554	0.0400	0	0	-0.0350	-0.318	C
		13.47			2.74	2.04			-2.51	-2.38	
log $s_{2,t}$	2.365	0	0	0.0899	0	0	0	0.0636	0.0726	0.0739	C
				1.92		.		2.25	2.42	2.62	
log $s_{3,t}$	-6.090	0	0.7100	0	0	0	2.971	0	-0.1477		C
			4.75				1.78		-2.06		

Tabelle 21: Disaggregierte Werbereaktionselastizitäten der Konkurrenz

abhängige Variable \ unabhängige Variable	1	log $s_{1,t}$	log $s_{3,t}$	log $v_{1,t-1}$	log $v_{2,t-1}$	log $x_{2,t-2}$	log $x_{3,t-2}$	log $D_{2,t}$	log $D_{3,t}$	log $D_{4,t}$	log $D_{5,t}$	R
log $v_{1,t}$	2.613	0.2584	0	-0.4387	0	0	0	0.0585	0	0	0.0357	0.5
		4.50		-4.38				5.09			3.37	
log $v_{2,t}$	3.375	0	0	0	-0.4090	0	0.0490	0.0315	0	-0.0737	0	0.6
					-4.46		2.97	2.72		-6.75		
log $v_{3,t}$	2.221	0	0.0642	0	0	0.0461	0	0	-0.0494	-0.0558	0	0.3
			2.76			1.99			-2.96	-3.16		

Tabelle 22: Disaggregierte Verkaufsförderungsreaktionselastizitäten

Analysiert man die Marktanteilsfunktionen der 3 Hersteller im Vergleich, so ist die Bedeutung der Marktstellung der Vorperiode bzw. die Dynamik der Wirkungseffekte besonders hoch für den Hersteller 3, während sie beim Hersteller 2 relativ gering ist (siehe Tabelle 20, Spalte 2). Letzteres ist die Konsequenz der Neuproduktstrategie des Herstellers 2, deren Erfolg sich an dem hohen Wert der Neuproduktelastizitäten des Marktanteils (η_{m_2,x_2} = 0,0344) und an der vergleichsweise geringen Preisempfindlichkeit seiner Käufer ablesen läßt (η_{m_2,p_2} =-0,9915). Für alle drei Hersteller ist die relative Preisstellung der bei weitem wichtigste Entscheidungsparameter (vgl. Tabelle 20, Spalte 3). Während weder eigene noch konkurrierende Neuproduktaktivitäten den Marktanteil des Herstellers 1 beeinflussen, geht von der Werbung und Verkaufsförderung der Konkurrenten im Vergleich zu den entsprechenden eigenen Aktivitäten ein starker negativer Effekt aus (vgl. Tabelle 20, Zeile 1). Demgegenüber wird von den Aktivitäten des Herstellers 1 nur in einem Fall eine direkte reduzierende Wirkung auf den Marktanteil eines seiner Konkurrenten ausgeübt (η_{m_2,v_1} =-0,0819). Hersteller 2 und 3 beeinflussen sich gegenseitig durch ihre Neuproduktpolitik, insgesamt ist jedoch die des Herstellers 2 wesentlich effektiver: Die negative Wirkung auf den Marktanteil des Herstellers 3 ist größer als dessen eigener Neuprodukteffekt auf seinen Marktanteil ($\eta_{m_3,x_2} > \eta_{m_3,x_3}$). Besonders hervorzuheben ist die negative Wirkungsintensität, die von der Verkaufsförderung des Herstellers 2 auf den Marktanteil des Herstellers 3 ausgeht (η_{m_3,v_2} =-0,598) [1]. Insgesamt kann aus der Höhe der Elastizitäts- bzw. Kreuzelastizitätswerte der Instrumente auf ihr Gewicht innerhalb des Marketing-Mix des einzelnen Herstellers geschlossen werden.

---

1 Der Wert erscheint allerdings unrealistisch hoch, wenn man bedenkt, daß die Kreuzelastizität der Verkaufsförderung ca. fünf mal so groß ist wie die Wirkung der Verkaufsförderung auf den eigenen Marktanteil.

Aus den in den Tabellen 21 u. 22 präsentierten Reaktionsfunktionen[1] lassen sich für jede Kombination von jeweils 2 Konkurrenten partielle Matrizen mehrdimensionaler disaggregierter Konkurrenzreaktionselastizitäten ableiten[2]. Nimmt man beispielsweise den Standpunkt des Herstellers 3 ein[3], so geben die partiellen Reaktionsmatrizen $R_{1,3}$ und $R_{2,3}$ die relative Veränderung der Marketing-Aktivitäten Werbung, Verkaufsförderung und Produktpolitik der Konkurrenten 1 bzw. 2 auf eine relative Änderung der absatzpolitischen Aktivitäten des Herstellers 3 an[4]:

$$R_{1,3} = \begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 \\ 0.1554 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$$

$$R_{2,3} = \begin{bmatrix} 0.0899 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0.049 & 0 \end{bmatrix}$$

---

1 Diese Funktionen erklären lediglich die Schwankungen im Zweimonatszeitraum innerhalb eines Jahres, nicht jedoch die Verteilung der Budgets für Werbung und Verkaufsförderung auf jährlicher Basis. Vgl. Wildt, A. R., a.a.O., S. 59.

2 Diese Vorgehensweise wird in Anlehnung an die Bestimmung kompetitiver Nachfrageelastizitäten gewählt. Wildt geht darauf nicht ein.

3 Der Hersteller 3 wurde gewählt, da die Konkurrenten 1 und 2 auf seine Aktivitäten relativ am häufigsten reagieren.

4 Die Unterschiede in der Reaktionszeit T des Instrumenteeinsatzes wird bei der Formulierung der Matrizen vernachlässigt. Auch die Interdependenzen zwischen den Herstellern 1 und 2 bleiben unberücksichtigt, bzw. können im Anwendungsbeispiel vernachlässigt werden, da $R_{2,1} = 0$ und von $R_{1,2}$ nur $\eta_{s_{1,t}, x_{2,t-2}} > 0$ ist.
Im letzten Fall reagiert der Hersteller 2 jedoch auf Aktionen des Herstellers 3 nicht mit seiner Produktpolitik, sodaß sich dadurch die produktpolitischen Aktivitäten des 2 auf die Werbeausgaben des 1 nicht fortpflanzen.

Die Analyse sämtlicher partieller Matrizen offenbart eine erstaunlich geringe Interdependenz im Marketing-Mix zwischen den einzelnen Herstellern. Auch die Höhe der direkten wie indirekten Reaktionselastizitäten ist gering. Hersteller 1 reagiert auf die Verkaufsförderungsaktionen, Hersteller 2 auf die Werbe- und Produktpolitik des Herstellers 3. Jede Aktion des Herstellers 3 führt also zu einer Reaktion eines seiner Konkurrenten. Zwischen den Herstellern 2 und 3 besteht eine wechselseitige Abhängigkeit im Marketing-Mix, wo hingegen die Beziehungen zum Hersteller 1 von einseitiger Natur sind: Hersteller 1 reagiert zwar auf die Verkaufsförderung von 3 und die Produktpolitik von 2, seine Konkurrenten beziehen jedoch die Aktionen des 1 nicht in die Planung ihres Marketing-Mix ein (vgl. Tabelle 21 und 22).

Aus der Analyse der Konkurrenzreaktionsfunktionen läßt sich aber auch noch auf die Saisonabhängigkeit sowie die Konsistenz bzw. Interdependenz im Einsatz der Marketing-Instrumente eines Herstellers schließen. So wird die Höhe der Werbeausgaben der Hersteller 1 und 3 in der Periode t wesentlich durch ihre entsprechenden Ausgaben der Vorperiode erklärt. Außerdem stimmen diese beiden Hersteller auch ihre Verkaufsförderungsaktionen mit den Werbeausgaben der gleichen Periode ab. Andererseits weisen die direkten Elastizitäten der Verkaufsförderungsaktionen darauf hin, daß diese Aktionen periodisch unterschiedlich stark gestreut werden und die Flexibilität im Einsatz von Verkaufsförderungsaktionen wesentlich größer ist als im Einsatz der überregionalen Werbung[1].

---

1 "The flexibility of promotion is greater than that of major media advertising." Wildt, A. R., a.a.O., S. 53.

232. Bestimmung kompetitiver Nachfrageelastizitäten

Bei den oben (vgl. Tab.20) dargestellten Schätzwerten für die Marketing-Elastizitäten des Marktanteils handelt es sich um die sg. Bruttoelastizitäten. Diese lassen sich nun unter Berücksichtigung der Reaktionen der einzelnen Konkurrenten in kompetitive Nachfrageelastizitäten umformen[1]. Wendet man dazu die Bestimmungsgleichung für die Ableitung kompetitiver Nachfrageelastizitäten bei disaggregierter multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion und konstantem Marktvolumen an, so gelangt man zu folgender allgemeiner Gleichung[2]:

$$(4) \quad E^{\Sigma}_{q_i,u_i} = E_{m_i,u_i} + \sum_{l=1}^{n} R_{l,i} \cdot E_{m_i,u_l} \quad \text{für } l \neq i$$

Wählt man den Standpunkt des Herstellers 3, so lassen sich unter Verwendung der Ergebnisse Wildt's folgende kompetitive Nachfrageelastizitäten bestimmen:

$$(5) \quad E^{\Sigma}_{q_3,u_3} = E_{m_3,u_3} + R_{1,3} \cdot E_{m_3,u_1} + R_{2,3} \cdot E_{m_3,u_2}$$

$$E_{m_3,u_3} = \begin{bmatrix} \eta_{m_3,s_3} & = & 0.0193 \\ \eta_{m_3,v_3} & = & 0.1315 \\ \eta_{m_3,x_3} & = & 0.0189 \end{bmatrix}$$

---

1 Eine derartige Betrachtung wird von Wildt nicht vorgenommen.

2 Vgl. S. 157 und den Anhang dieser Arbeit.

$$R_{1,3} \cdot E_{m_3,u_1} = \begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 \\ 0.1554 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix}$$

$$R_{2,3} \cdot E_{m_3,u_2} = \begin{bmatrix} 0.0899 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0.049 & 0 \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} 0 \\ -0.598 \\ -0.0265 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ -0.0293 \end{bmatrix}$$

Eingesetzt in Gleichung (5) ergeben sich daraus die kompetitiven Nachfrageelastizitäten des Herstellers 3:

$$E^r_{q_3,u_3} = \begin{bmatrix} \eta^r_{q_3,s_3} \\ \eta^r_{q_3,v_3} \\ \eta^r_{q_3,x_3} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.0193 \\ 0.1315 \\ 0.0189 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ -0.0293 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.0193 \\ 0.1315 \\ -0.0104 \end{bmatrix}$$

Im vorliegenden Fall werden also Werbung und Verkaufsförderung des Herstellers 3 in ihrer Wirkung nicht durch die Konkurrenz abgeschwächt. Der Grund liegt sowohl in der geringen Interdependenz zu den anderen Herstellern als auch darin, daß die Konkurrenzaktivitäten nur in 2 Fällen einen Effekt auf die Marktanteile des Herstellers 3 ausüben ($\eta_{m_3,v_2} = -0{,}598$) und $\eta_{m_3,x_2} = -0{,}0265$). Die negative Marktanteilsneuproduktelastizität η_{m_3,x_2} ist jedoch die Ursache dafür, daß die kompetitive Nachfrageneuprodukt-Elastizität negativ wird. Hier reagiert nämlich der Hersteller 2 auf Neuproduktaktivitäten des Herstellers 3 mit einer Erhöhung seiner Verkaufsförderungsaktivitäten und letztere üben einen wesentlich stärkeren negativen Effekt auf den Marktanteil des Herstellers 3 aus, als dessen eigene Neuproduktaktivitäten. Auf diese Weise wird die produktpolitische Aktion des Herstellers 3 durch die Reaktion des Konkurrenten 2 überkompensiert.

233. Gewinnoptimales Werbebudget bei disaggregiert multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion

Das gewinnoptimale Werbebudget[1] kann mit Hilfe der Gleichgewichtsbedingung 9 b des Dorfmann-Steiner-Theorems bestimmt werden[2]:

$$(6) \quad \frac{\eta_{q,s}}{\eta_{q,p}} = \frac{\alpha}{p} = WP$$

Unterstellt man, daß die Modellstruktur problemadäquat ist, insbesondere, daß keine preispolitischen Interdependenzen bestehen, so ergeben sich für alle drei Hersteller kompetitive Nachfragepreis- und Nachfragewerbeelastizitäten gerade in Höhe der Bruttoelastizitäten des Marktanteils[3]:

$$(7) \quad \eta^{r}_{q_i,s_i} = \eta_{m_i,s_i}$$

$$(8) \quad \eta^{r}_{q_i,p_i} = \eta_{m_i,p_i}*$$

Die konkreten Elastizitätswerte können in Tabelle 22 abgelesen werden. Eingesetzt in Gleichung (6) ergeben sich für die kurzfristig gewinnoptimalen Werbekostenumsatzprozentsätze der 3 Hersteller die in Tabelle 23 errechneten Werte. Im Gewinnoptimum beträgt das Verhältnis der Werbekosten zum Umsatz für den Hersteller 1 2,19 %, für die Hersteller 2 und 3 3,20 % bzw. 1,22 %.

---

1 Da Wildt die Aktivitäten Verkaufsförderung und Neuproduktpolitik nicht in Geldeinheiten mißt und diesbezüglich auch keine Umrechnungsfunktionen vorliegen, beschränken sich die Aussagen über das optimale Marketing-Mix auf das Werbebudget.

2 Vgl. Wildt, A. R., a.a.O., S. 60, Gl. 28. Vgl. auch S. 185 dieser Arbeit.

3 Vgl. S. 160 dieser Arbeit. Es wurde bereits berücksichtigt, daß die Werbeelastizität der Nachfrage bei k e i n e m der Hersteller durch die Reaktion seiner Konkurrenten abgeschwächt wird.

Elastizität / Hersteller	η_{m_i,s_i}	η_{m_i,p_i^*}	WP
1	0.0244	1.1155	2.19 %
2	0.0318	0.9915	3.20 %
3	0.0193	1.5878	1.22 %

Tabelle 23: Kurzfristig gewinnoptimale Werbekostenumsatzprozentsätze

Ein von Wildt für einen Zeitraum von sechs Jahren durchgeführter Vergleich der theoretisch optimalen mit den tatsächlichen beobachteten Werbekostenumsatzprozentsätzen lieferte Performance-Indicies[1] zwischen 0.66 für Hersteller 1 und 0.25 für Hersteller 3. Diese schlechten Index-Werte führt Wildt im wesentlichen auf die Nichtberücksichtigung der Wirkungsdynamik zurück.

Wird die Dynamik der Werbewirkung erfaßt, so ergibt sich für eine Abnahmerate der Werbewirkung pro Periode in Höhe von λ und ohne die Wirkungsbeiträge der Folgeperioden zu diskontieren, für das optimale Verhältnis von Werbekosten zu Umsatz[2]:

---

1 Der Performance-Index beschreibt das Verhältnis des theoretisch optimalen zum empirisch beobachteten WP. Die von Wildt verwendete Prüfgröße ist der Kehrwert des Performance-Index. Vgl. Wildt, A. R., a.a.O., S. 61.
Vgl. auch S. 221 dieser Arbeit.

2 Vgl. die Ableitung auf S. 200 f., insbesondere Gl. 26 dieser Arbeit. Gleichung (9) dieser Arbeit ist materiell identisch mit Gleichung (31) bei Wildt. Vgl. Wildt, A. R., a.a.O., S. 61. Die von Wildt definierte Variable λ ist nicht mit der Größe λ in dieser Arbeit identisch. Wildt definiert $1/\lambda$ als durchschnittliche Zahl der Wiederholungskäufe und verwendet als Schätzwert für $1-\lambda$ den Koeffizienten des verzögerten Marktanteilsterms. Damit kann letzterer aber als Schätzwert für den Wert von λ in diesem Modell verwendet werden.

$$(9) \quad WP_i = \eta^r_{q_i,s_i} \cdot \frac{W_i}{1-\lambda_i}$$

für $W = \frac{m}{p}$ und m = Stückgewinn[1].

Als Schätzwert für λ wird der als "Good will" interpretierte Koeffizient des verzögerten Marktanteilsterms verwendet. Tabelle 24 gibt die durch Wildt ermittelten Kehrwerte der Performance-Indices[2] an, wenn der wahre Stückgewinn m zwischen dem unteren (m_u) und dem oberen (m_l) liegt:

Herst. / Jahr	1		2		3	
	m_l	m_u	m_l	m_u	m_l	m_u
1	0.73	0.56	3.73	2.87	2.40	1.85
2	0.84	0.65	4.59	3.53	2.05	1.58
3	1.08	0.83	3.03	2.33	2.02	1.56
4	1.48	1.13	3.48	2.67	1.99	1.53
5	2.05	1.58	2.37	1.83	1.10	0.84
6	1.85	1.42	2.71	2.09	1.50	1.16
7	2.10	1.61	2.32	1.78	0.42	0.34

Tabelle 24: Verhältnis der beobachteten zu den theoretisch optimalen Werbekosten pro Stück

Wird unterstellt, daß die Schätzwerte für die Elastizitäten ($\eta^r_{q_i,s_i}$) und die Abnahmerate der Werbewirkung (λ) valide sind, so läßt Tabelle 24 folgende Schlußfolgerungen über die Höhe der

1 Wildt definiert m bzw. W als Durchschnittsgrößen, während p-MC bzw. W' in Gleichung (26), S. 201 dieser Arbeit als Grenzgrößen definiert sind. Bei der auch von Wildt gemachten Annahme der Konstanz der Durchschnittsgröße stimmen beide Größen jedoch überein.

2 Der Kehrwert des Performance-Index ist als das Verhältnis des empirisch beobachteten zum theoretisch optimalen Werbekostenumsatzprozentsatz definiert.

Werbeausgaben zu[1]: Hersteller 2 hat während des Beobachtungszeitraumes ständig zuviel für Werbung aufgewendet. Hersteller 1 hat in der Nähe des Optimums operiert, jedoch mit der Tendenz zu überhöhten Ausgaben. Demgegenüber hat Hersteller 3 seine Werbeausgaben (im Verhältnis zum Umsatz) ständig reduziert, bis zu einem Niveau, das unterhalb vom Optimum liegt.

3. Würdigung

31. Allgemeine Würdigung

Wildt hat ein Modell konstruiert, das sich durch seine disaggregierte Struktur sowie die Zahl der berücksichtigten Marketing-Instrumente hervorhebt und dabei doch noch die benutzerorientierten Modellanforderungen erfüllt. Als kontrollierte Variable jedes einzelnen der konkurrierenden Hersteller werden die Instrumente Werbung, Verkaufsförderung, Produkt- und Preispolitik erfaßt. Der Einsatz dieser kontrollierten Aktivitäten bestimmt die Marktanteile der Hersteller. Ein Reaktionszusammenhang wird jedoch nur zwischen den drei ersten Instrumenten untersucht. Es wird die simultane Festlegung der Variablen Werbung und Verkaufsförderung bei allen drei Konkurrenten erfaßt. Die Neuproduktpolitik geht als exogene Variable in das Modell ein.

Als sehr problematisch kann die Annahme der Konstanz des Marktvolumens gewertet werden. Denn als Marktvolumen wird in diesem Modell die Summe der Absatzvolumina der 3 Hauptkonkurrenten definiert. Auf diese entfällt jedoch nur ein Marktsegmentvolumen von 75 % des Marktvolumens des untersuchten Produkts. Durch diese Art der Segmentierung gehen wichtige Interdependenzen zu einer Vielzahl kleiner Konkurrenten, die aber immerhin 25 % des Marktvolumens abdecken, verloren.

---

1 Vgl. Wildt, A. R., a.a.O., S. 61.

Eine generelle Einschränkung der Anwendbarkeit des Modells resultiert - wie bei den weiter oben dargestellten Modellen bereits ausführlich dargelegt - aus der Verwendung des Dorfmann-Steiner-Theorems und der Marginalanalyse. Trotzdem liefert das Modell einen Beitrag zum Verstehen der komplexen Reaktionszusammenhänge aus der Sicht jedes einzelnen Herstellers, und zwar mit direktem Bezug zu seinen eigenen kontrollierten Marketing-Variablen und denen seiner Hauptkonkurrenten. Unter Verwendung des Optimierungskalküls lassen sich darauf aufbauend Informationen für die gewinnoptimale konkurrenzorientierte Planung der Marketingaktivitäten ableiten.

Wie am Beispiel für ein preiswertes, unregelmäßig gekauftes Markenprodukt aufgezeigt, sind die Anforderungen an die Marktinformationen prinzipiell durch Paneldaten und für die Neuproduktpolitik durch gezielte Primärforschung bei Handel und Endverbrauchern zu befriedigen. Die Schwierigkeit besteht jedoch in der Parametrisierung des Modells[1], nämlich darin, von Marke zu Marke unterschiedliche, statistisch signifikante Schätzwerte für die Parameter der Marktanteils- und Konkurrenzreaktionsfunktionen zu erhalten.

32. Ergebnisse der statistischen Modellüberprüfung

Ein Hauptproblem der empirischen Modellanwendung besteht darin, für das umfangreiche simultane Mehrgleichungssystem beste lineare unverzerrte Parameterwerte zu schätzen. Denn - zumindest theoretisch - sind für die n Hersteller und m Marketing-Instrumente $(n-1)\cdot n \cdot m$ Konkurrenzreaktionselastizitäten zu bestimmen und zu testen. Die innerhalb des sukzessiven Schätzverfahrens[2] durchge-

---

1 Vgl. dazu die Ausführungen zur Validierung der Marktreaktionsfunktionen auf S. 163 ff. dieser Arbeit.

2 Vgl. S. 145 f. dieser Arbeit.
Auf eine ausführliche Darstellung der umfangreichen statistischen Tests wird an dieser Stelle verzichtet. Vgl. Wildt, A. R., a.a.O., S. 55 ff.

führten Multikollinearitäts- und Autokorrelationstests deuten darauf hin, daß die Parameterschätzwerte empirisch valide sind.

Der durch die Marktanteilsfunktionen erklärte Teil der empirisch beobachteten Gesamtstreuung der Marktanteile kann bei multiplen Bestimmtheitsmaßen zwischen 84,03 % und 86.67 % als zufriedenstellend beurteilt werden[1]. Vergleichsweise schwanken die Bestimmtheitsmaße der Konkurrenzreaktionsfunktionen jedoch erheblich[2], obwohl alle ihre Parameter das erwartete Vorzeichen besitzen und absolut mindestens doppelt so groß sind wie ihre Standardabweichungen[3]. Erklärt die Werbereaktionsfunktion s_1 noch 85.64 % der Gesamtstreuung der Werbeausgaben des Herstellers 1, so fällt der Erklärungsgehalt der Funktionen s_2 und v_3 mit 31,54 % bzw. 32.166% zu gering aus[4].Mit Hilfe dieser Funktionen läßt sich also der jeweilige Einsatz der Konkurrenzaktivitäten nur noch unzureichend prognostizieren. Dies gilt es, bei der Interpretation kompetitiver Nachfrageelastizitäten und gewinnoptimaler Werbebudgets zu berücksichtigen. Gleichzeitig weist das geringe Bestimmtheitsmaß der disaggregierten Konkurrenzreaktionsfunktionen darauf hin, weitere unternehmensinterne und -externe Determinanten des Marketing-Verhaltens in die Analyse einzubeziehen.

---

1 Vgl. Tabelle 20.

2 Vgl. Tabelle 21 und 22.

3 Die Signifikanz-Niveaus der Schätzwerte gibt Wildt nicht bekannt.

4 Vgl. die Bestimmtheitsmaße (R^2) in den Tabellen 21 und 22, jeweils die letzte Spalte.

33. Aussagewert für eine konkurrenzorientierte Marketing-Planung:

Aus der Disaggregation multiinstrumentaler Reaktionszusammenhänge resultieren eine Reihe genereller Verbesserungen des Aussagewertes des Modells für die konkurrenzorientierte Marketing-Planung:

Die Analyse der Marktanteilsfunktionen des Herstellers gibt Aufschluß darüber, ob und wie stark seine eigenen und einzelne, von den Konkurrenten kontrollierte Entscheidungsparameter seinen Marktanteil beeinflussen (Marketingelastizitäten und -kreuzelastizitäten des Marktanteils). Dementsprechend läßt sich aus den Marktanteilsfunktionen der Konkurrenten erkennen, welche eigenen Marketing-Instrumente im Kampf um die Marktanteile bei welchem einzelnen Konkurrenten (besonders) wirksam sind. Eine vergleichende Gegenüberstellung sämtlicher Marktanteilsfunktionen gestattet es, die Bedeutung einzelner Marketinginstrumente bestimmter Hersteller gesamthaft zu beurteilen. Andererseits gibt sie Anhaltspunkt für eine konkurrenzspezifische Zielung der Marketing-Instrumente, indem sie es ermöglicht, Instrumente herauszufinden, die bestimmte Konkurrenten direkt treffen, andere jedoch nicht oder nur geringfügig. (Z. B. wirkt die Produktpolitik des Herstellers 3 lediglich auf den Marktanteil des Herstellers 2, seine Verkaufsförderung nur auf den Marktanteil des Herstellers 1.) Dadurch werden die Voraussetzungen für eine konkurrenzbezogene Marketing-Ziel- und -Programmplanung geschaffen.

Im Gegensatz zu den aggregierten Konkurrenzreaktionsfunktionen können die disaggregierten grundsätzlich herstellerspezifische Unterschiede im Marketingreaktionsinstrument, sowie der Reaktionszeit, -stärke und im -segment erfassen. Dadurch kann den von Hersteller zu Hersteller unterschiedlichen Reaktionszusammenhängen und Wirkungsphänomenen in den Dimensionen und Elementen des Mar-

keting-Mix Rechnung getragen werden. In die Konkurrenzreaktionsfunktionen dieses Modells gehen die Aktivitätenniveaus (in Wert- oder Mengeneinheiten gemessen) der Konkurrenten jedoch nur als eine Gruppe von Determinanten ein. Als weitere entscheidungsrelevante Faktoren werden die Niveaus der eigenen Marketing-Aktivitäten der Entscheidungs- oder der Vorperiode, saisonale Faktoren und der Marktanteil der Vorperiode (s. z. B. $s_{3,t}$) berücksichtigt. Durch die hier eingeschlagene Erweiterung der Konkurrenzreaktionsfunktionen um entscheidungsrelevante Bestimmungsfaktoren des Budgetierungsprozesses kann der Erklärungsgehalt der Funktionen weiter verbessert werden. Außerdem wird aufgezeigt, daß die Marketing-Aktivitätsniveaus der Konkurrenten immer nur e i n e , wenn auch wichtige Determinante im Budgetierungsprozeß darstellen.

Im beobachtbaren Markt läßt sich nur eine erstaunlich geringe Interdependenz im Marketing-Mix zwischen den Herstellern feststellen. Erstaunlich deshalb, da die Höhe der Kreuzelastizitäten bestimmter Instrumente in den Marktanteilsfunktionen, stärkere Reaktionen der Konkurrenten mit deren Marketinginstrumentarium vermuten läßt. Diese Reaktionszusammenhänge werden im beobachteten Markt jedoch nur teilweise bestätigt: So reagiert der Hersteller 3 insgesamt nur auf die Produktpolitik des 2, obwohl sein Marktanteil auch von den Verkaufsförderungsaktionen des 2 abhängt[1]. Hersteller 2 reagiert lediglich auf Aktivitäten des Herstellers 3, obwohl auch die Verkaufsförderungsaktivitäten des 1 seinen Marktanteil beeinflussen. Aus derartigen Gegenüberstellungen disaggregierter Marktanteils- und Konkurrenzreaktionsfunktionen lassen sich Anhaltspunkte für Erklärungen über Erfolg und Mißerfolg der Marketing-Strategie der Hersteller ableiten.

---

1 Wildt führt dies als eine Ursache für den sinkenden Marktanteil des Herstellers 3 an und fügt ergänzend hinzu: "This decline suggests the existance of a "short-term company goal of maintaining a specified level of profits." Wildt, A. R., a.a.O., S. 60.

Die höhere Reaktionszeit der Konkurrenz auf Werbeaktivitäten deutet darauf hin, daß bei rein zeitlicher Betrachtungsweise Werbeaktionen Verkaufsförderungsaktivitäten vorzuziehen sind.

Allerdings sind bei der Interpretation der Modellergebnisse einige implizite Modellprämissen im Auge zu behalten:

- Marktführer ist der betrachtete Hersteller, aus dessen Sicht nur Konkurrenz r e a k t i o n e n stattfinden. Dadurch allerdings, daß die Neuproduktpolitik als exogene Variable in das Modell eingeht, wird auch ein aktivistisches Element in das Modell hineingetragen. Auf eine Ursachenanalyse dieser produktpolitischen A k t i o n e n wird jedoch verzichtet.

- Die Konkurrenzreaktionsfunktionen dieses Modells beschreiben die kurzfristige Konkurrenzreaktion innerhalb eines Jahres unter der Annahme, daß die Konkurrenten die langfristige Allokation ihrer Budgets auf die Marketingaktivitäten bereits vorgenommen haben.

- Der Reaktionsmechanismus der Konkurrenten ist im Zeitablauf konstant und unabhängig von der Stärke der auslösenden Aktion (Konstanz der Reaktionselastizitäten). Die Aktivitätsniveaus der Konkurrenten werden jedoch zusätzlich durch eine Reihe weiterer Determinanten bestimmt[1]. Reaktionsfreie Räume existieren nicht.

Um schließlich zu Aussagen über den gewinnoptimalen Einsatz der Marketingaktivitäten zu gelangen, müssen gleiche Aktivitäten von Hersteller zu Hersteller auch gleich definiert sein[2] und entwe-

---

1 Vgl. S. 255 dieser Arbeit.

2 Diese Forderung wird im Anwendungsbeispiel Wildt's nur teilweise erfüllt. Beispielsweise werden an Werbeausgaben der Hersteller 1 und 3 nur diejenigen für das Werbefernsehen, beim Hersteller 2 dagegen die für die gesamte Werbung erfaßt. Entsprechend sind auch die Verkaufsförderungsaktivitäten unterschiedlich definiert.

der direkt oder indirekt über die relevanten Kostenfunktionen in der Dimension Geldeinheiten gemessen werden können. Insbesondere für die Verkaufsförderungs- und Neuproduktpolitik werden Kostenfunktionen jedoch nur schwer bestimmbar sein. Aus diesem Grund beschränkt sich auch Wildt auf die Untersuchung der Optimalität der Werbeausgaben.

Beurteilt man die mit Hilfe der Gleichgewichtsbedingung bestimmten theoretisch gewinnoptimalen Werbekostenumsatzprozentsätze durch einen Vergleich mit den empirisch beobachteten, so lassen die z. T. erheblichen Abweichungen[1] auch auf Unvollkommenheiten des Modells schließen. Hier ist zu kritisieren, daß Wildt grundsätzlich anstelle der kompetitiven Nachfrageelastizitäten die Bruttoelastizitäten von Werbung und Preispolitik zur Bestimmung der gewinnoptimalen Werbekostenumsatzprozentsätze verwendet. Dies ist jedoch nur unter der Prämisse richtig, daß keine Interdependenzen im Marketing-Instrumentarium zwischen den Herstellern bestehen.

Im Anwendungsbeispiel verhinderte m. E. lediglich die ungeeignete Abgrenzung von Preis und Verkaufsförderung die Feststellung von preispolitischen Interdependenzen zwischen den Herstellern. Dadurch, daß sonderpreispolitische Aktionen und Billigverkäufe unter den Begriff der Verkaufsförderung gefaßt werden, gehen die preispolitischen Interdependenzen des Marktes im Modell verloren, obwohl Wildt selbst ausdrücklich auf ihre Existenz hinweist: "... firms of this industry do compete on the basis of advertising, promotion, new varieties, and price."[2] Bei einer Modifizierung des Modells in dieser Richtung würde die kompetitive Preiselastizität der Nachfrage sicherlich geringer ausfallen als die entsprechende Bruttoelastizität. Dadurch würden wiederum die

---

1 Vgl. Tabelle 23 auf S. 249 ,insbesondere auch Tabelle 24 auf S. 250 dieser Arbeit.

2 Wildt, A. R., a.a.O., S. 61.

theoretisch gewinnoptimalen Werbebudgets größer werden. Es ließe sich dann sicherlich nicht mehr diese große Diskrepanz (vgl. Tabelle 24) zwischen beobachteten und theoretisch optimalen Werbekosten pro Stück feststellen lassen. Hier liegt sicherlich auch ein Ansatz für weitere, hoffentlich verbesserte Anpassungs- und Prognosetests des Modells.

34. Zusammenfassung

Bereits die Analyse disaggregierter multiinstrumentaler Marktanteils- und Konkurrenzreaktionsfunktionen läßt wesentliche, den komplexen Reaktionszusammenhängen zwischen den einzelnen konkurrierenden Herstellern zugrundeliegende Verhaltensgesetzmäßigkeiten erkennen. Die Funktionen liefern Informationen über die Bedeutung einzelner Marketinginstrumente im Kampf um die Verteilung der Marktanteile sowie über Reaktionsinstrumente, Reaktionsstärken und -zeiten zwischen den e i n z e l n e n relevanten Hauptkonkurrenten auf der Basis der von diesen jeweils kontrollierten Marketingvariablen. Der Aussagewert und die Prognosegenauigkeit der Konkurrenzreaktionsfunktionen wird dadurch erweitert, daß diese außer den Marketing-Aktionen der Konkurrenten eine Reihe weiterer Determinanten des Budgetierungsprozesses enthalten.

Die durch Wildt erreichte empirische Validierung der Modellstruktur in einem Markt für ein preiswertes Markenprodukt ermöglicht es, an einem konkreten Beispiel die kompetitiven Nachfrageelastizitäten bei disaggregiert multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion und konstantem Marktvolumen abzuleiten. Diese bilden die Grundlage für die Bestimmung optimaler konkurrenzbezogener Marketing-Budgets im Rahmen einer systematischen, zielorientierten, konkurrenzbezogenen Marketing-Planung. Mit dem dargestellten Modell lassen sich, unter den einschränkenden Bedingungen, Aussagen über die optimale Preis-, Werbe-, Verkaufsförderungs- und Neuprodukt-

politik machen[1]. Allerdings liegt auch der Schwerpunkt dieses Modells in der konkurrenzorientierten Werbebudgetplanung. Die impliziten Prämissen des Anwendungsbeispiels und die Vernachlässigung qualitativer Determinanten des Marketingaktivitätsnivaus führen jedoch dazu, daß auch unter Berücksichtigung dynamischer Wirkungsbeziehungen der für die Werbeausgaben durchgeführte Anpassungstest relativ schlecht ausfällt. Hier muß es das Ziel weiterer Bemühungen sein, die Prognosefähigkeit des Modells durch gezielte Modifikation der strukturbestimmenden Variablen und/oder Parameter sukzessiv zu verbessern[2].

Insgesamt deutet die Zahl der auf ihren signifikanten Einfluß hin zu untersuchenden Variablen auf erhebliche Anforderungen an die Qualität des verfügbaren Datenmaterials und umfangreiche statistische Tests zur Modellvalidierung hin. Damit stehen der erhöhten Aussagefähigkeit für die konkurrenzorientierte Marketing-Planung erwartungsgemäß auch höhere Implementierungskosten des Modells gegenüber.

---

1 Im Anwendungsbeispiel sind Preis- und Produktpolitik allerdings exogen vorgegebene Variable, so daß diesbezüglich keine Optimalitätsaussagen möglich sind.

2 Vgl. auch S. 178 f., insbesondere Abb. 12 dieser Arbeit.

V. Modellansatz disaggregierter multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion bei variablem Marktvolumen

1. Zielsetzung und Struktur des Modells

In den bisher dargestellten Modellen wurde der multiinstrumentale Reaktionszusammenhang zwischen den konkurrierenden Herstellern immer unter der Nebenbedingung der Konstanz des Marktvolumens untersucht. Die daraus resultierende Einschränkung der Modellanwendungsmöglichkeiten ist umso größer, je länger die zeitliche Ausdehnung der zugrundegelegten Planungsperiode und je stärker die zeitlichen Interdependenzen in der Entwicklung und Ausschöpfung des Marktvolumens sind. Dies gilt besonders, wenn Produktklassen, Produktgruppen, Produkte und Marken einem wesentlich durch die Gesetze des Wettbewerbs geprägten, meist verkürzten Lebenszyklus unterliegen und Neuprodukte für das Überleben und das Wachstum von Unternehmen ausschlaggebender sind[1]. Nur wenn die möglichen Ursachen für die Schwankungen im Marktvolumen richtig erfaßt werden, können sich auch längerfristig exakte Prognosewerte für das Absatzvolumen und den gewinnoptimalen Einsatz der Marketing-Aktivitäten des einzelnen Herstellers ergeben.

Das im folgenden dargestellte Modell zur Bestimmung gewinnoptimaler Marketingbudgets ist deshalb so konzipiert, daß es praktischen Anforderungen stärker genügt und sowohl den Marktanteilseffekt der disaggregierten Marketingaktivitäten als auch den Marktvolumeneffekt der aggregierten Marketingaktivitäten berücksichtigt. Neben den wirkungsbedingten Marktvolumeneffekten werden jedoch auch noch entwicklungsgesetzlich verlaufende Wirkungen in die Prognosefunktion des Marktvolumens einbezogen[2].

---

1 Vgl. Meffert, H., Die Durchsetzung von Innovationen in der Unternehmung und im Markt, in: ZfB, 1976, S. 77 ff.

2 Vgl. S. 158 f.

2. Darstellung

21. Anforderungen an die Marktinformationen

Für eine Untersuchung disaggregiert multiinstrumentaler Reaktionszusammenhänge[1] bei variablem Marktvolumen besteht das Hauptproblem in der Validierung der Markt-, speziell Konkurrenzreaktionsfunktionen. Zum Zwecke einer objektiven Modellvalidierung muß es möglich sein, wirkungsbedingte Marktanteilseffekte, wirkungsbedingte Marktvolumeneffekte und entwicklungsbedingte Zeiteffekte empirisch zu identifizieren. Die simultan auftretenden Zeit- und Wirkungseffekte führen jedoch vielfach zur Multikollinearität bzw. Autokorrelation der Variablen und Störterme des Modells und verschlechtern damit die statistische Qualität der Schätzwerte bzw. erhöhen den Schätzaufwand erheblich[2]. Darüber hinaus hat die Verringerung der Freiheitsgrade die Konsequenz, daß erhöhte Anforderungen an Umfang und Qualität der erforderlichen (Panel-)Daten gestellt werden müssen. Oft ist deshalb nur eine subjektive Validierung der Modellparameter möglich.

Für die Durchführung der vorliegenden Modellanalyse sind (Panel-) Daten über das mengen- und wertmäßige Marktvolumen, das Absatz- und Umsatzvolumen und die einen signifikanten Einfluß ausübenden Instrumentalvariablen und deren Determinanten auf der Basis disaggregierter Wert- oder Mengengrößen sämtlicher "Hauptkonkurrenten" erforderlich. Allerdings unterliegt die Gruppe der relevanten Hauptkonkurrenten vielfach einer hohen Fluktuationsrate, da es gerade in Phasen starker Schwankungen des Marktvolumens zu erheblichen Umverteilungen der Marktanteile kommen kann. Mit der

---

1 Die folgenden Ausführungen werden primär auf die Markenkonkurrenz bezogen, lassen sich jedoch prinzipiell auf jede Ebene der Konkurrenzbetrachtung transformieren.

2 Vgl. Wildt, A. R., Multifirm Analysis..., a.a.O., S. 54 ff.; vgl. die Ausführungen zur Validierung der Marktreaktionsfunktionen auf S. 163 ff. dieser Arbeit.

Veränderung der quantitativen und qualitativen Marktstellung in Abhängigkeit von der Entwicklungsphase des Marktes ist außerdem auch mit einer Anpassung der Marketing-Ziele und -Verhaltensweisen der einzelnen relevanten Konkurrenten zu rechnen. Für die Wirkungsprognosen hat das zur Konsequenz, daß von einer Konstanz der Verhaltensgesetzmäßigkeiten insbesondere des Konkurrenzverhaltens und der Reaktionszusammenhänge n i c h t mehr ausgegangen werden kann[1]. Dies gilt es bei der langfristigen Prognose der zukünftigen Aktionen und Reaktionen der relevanten Konkurrenten beachten.

22. Aufbau des Modells

Das folgende Modell ist so konzipiert, daß sich mit Hilfe der Parameter der Marktanteils-, Marktvolumen- und Konkurrenzreaktionsfunktionen die kompetitiven Nachfrageelastizitäten bei multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion und variablem Marktvolumen ableiten lassen. Aus den kompetitiven Nachfrageelastizitäten können dann wieder mit Hilfe des marginalanalytischen Kalküls die gewinnoptimalen Marketingbudgets ermittelt werden.

221. Struktur der Marktanteilsfunktionen

Um die unterschiedliche Wirkung der Marketingaktivitäten der einzelnen relevanten Konkurrenten auf den eigenen Marktanteil zu erkennen, gilt es, den Einsatz des Marketinginstrumentariums der Hauptkonkurrenten getrennt, also disaggregiert, zu erfassen[2]. Dabei ergibt sich das Problem, daß in der Regel die Summe der

---

1 Vgl. dazu die Voraussetzungen einer konkurrenzreaktiven Marketing-Planung, S. 11 ff. und S. 149 ff.

2 Vgl. S. 144 f. dieser Arbeit.

Absatzvolumina der relevanten Hauptkonkurrenten kleiner als das Marktvolumen ist. In diesem Fall kann, bei relativ gleichförmigem Marketing-Verhalten, die Vielzahl der Konkurrenten mit schwacher Marktstellung, zu einem fiktiven Hauptkonkurrenten zusammengefaßt werden. Sind die Voraussetzungen für eine derartige Aggregation nicht gegeben, so wird das auf die Hauptkonkurrenten entfallende Teilmarktvolumen der Modellbetrachtung zugrundegelegt. Bei dieser Vorgehensweise gilt es jedoch, die Interdependenz der Teilmarktvolumina im Auge zu behalten.

Erfaßt man die dynamischen Wirkungseffekte der Marketingaktivitäten, so läßt sich wieder eine multiinstrumentale disaggregierte Marktanteilspotenzfunktion vom Typ Koyck formulieren. Diese muß für j e d e n einzelnen Hauptkonkurrenten bestimmt werden und hat die allgemeine Form[1]:

$$(1)\quad m_{i,t} = b_i \cdot m_{i,t-1}^{bm_{i,i}} \cdot \prod_{l=1}^{n} p_{l,t}^{bp_{i,l}} \cdot s_{l,t}^{bs_{i,l}} \cdot x_{l,t}^{bx_{i,l}} \cdot d_{l,t}^{bd_{i,l}}$$

$$\text{für } l = 1 \ldots n \quad \text{und} \quad i \in \{ l \} .$$

Gleichung (1) läßt sich auch wie folgt schreiben[2]:

$$(2)\quad m_{i,t} = b_i \cdot m_{i,t-1}^{bm_{i,i}} \cdot \frac{p_{i,t}^{bp_{i,i}} \cdot s_{i,t}^{bs_{i,i}} \cdot x_{i,t}^{bx_{i,i}} \cdot d_{i,t}^{bd_{i,i}}}{\prod_{l=1}^{n} p_{l,t}^{bp_{i,l}} \cdot s_{l,t}^{bs_{i,l}} \cdot x_{l,t}^{bx_{i,l}} \cdot d_{l,t}^{bd_{i,l}}}$$

$$\text{für } l \neq i$$

---

1 Durch Logarithmierung dieser Potenzfunktion erhält man eine transformierte lineare Gleichung, deren Parameter sich wieder relativ einfach schätzen lassen.

2 Im Nenner der Gleichung (2) sind im Unterschied zum Kotleransatz die Marketingaktivitäten der Konkurrenten untereinander auch multiplikativ und nicht nur additiv verknüpft. Gleichung (2) berücksichtigt - im Gegensatz zur Marktanteilsgleichung Kotler's - also auch die Interdependenzen zwischen den Marketingbudgets verschiedener Hersteller. Außerdem ist die Marktanteilsgleichung bei Kotler nicht dynamisiert. Vgl. Kotler, Ph., Competitive Strategies for New Product Marketing over the Live-Cycle, MS, Dec. 1965, S. - B 104 - 119.

Im vorliegenden Ansatz sind sämtliche Marketingaktivitäten - allerdings auf der Ebene der einzelnen Submixe - enthalten. So repräsentiert p_l den Preis, s_l die Marktkommunikation, d_l die Distribution und x_l die Produktqualität der Marke l (für l = 1 ...n)[1]. Den unterschiedlichen Qualtitäten und Wirkungsgesetzen der Marketing-Aktivitäten wird dadurch Rechnung getragen, daß sowohl die Elastizitäten bu_{il} instrument- und herstellerspezifisch formuliert, als auch die Carry-over-Effekte des Marketinginstrumentariums erfaßt werden. Welche Marktanteilselastizitäten ($bu_{i,i}$) und Marktanteilskreuzelastizitäten[2] ($bu_{i,l}$) letztlich signifikant sind und deshalb dazu führen, daß konkrete Marketinginstrumente in die Bestimmungsgleichung des Marktanteils des einzelnen Herstellers einbezogen werden, kann nur im Einzelfall an Hand des empirischen Datenmaterials beurteilt werden.

222. Struktur der Marktvolumenfunktionen

Um zum marken- bzw. produktbezogenen Absatzvolumen eines Herstellers zu gelangen, ist neben dem Marktanteil auch das Produkt-Marktvolumen realistisch vorauszuschätzen. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß das Produkt-Marktvolumen eine abhängige Variable der aggregierten Marketingaktivitäten sämtlicher n Hersteller[3] des relevanten Marktes und einer Vielzahl markt- und umweltbedingter, als zeitabhängig betrachteter "Trendfaktoren" ist. Um die sich auch aus dem Reaktionszusammenhang zwischen Her-

---

1 Vgl. Meffert, H. und Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, a.a.O., S. 281. Wie im einzelnen bereits aufgezeigt (B., IV.), lassen sich die Instrumentalvariablen jederzeit wieder aufspalten, z. B. die Marktkommunikation in Verkaufsförderung, Werbung, Public Relations und persönlichen Verkauf. Dann steht, jedoch eine überschneidungsfreie Abgrenzung der Variablen im Mittelpunkt der Modellformulierung.

2 für $l \neq i$

3 Die Wirkung der aggregierten Werbeausgaben der Gesamtbranche auf das Marktvolumen in unterschiedlichen Märkten hat Lambin untersucht. In vier von zehn Märkten ergab sich ein signifikant ($\alpha < 25\%$) positiver Einfluß auf die Marktvolumenentwicklung. Dabei befand sich das jeweilige Produkt immer gerade in der Wachstumsphase. Lambin kommt deshalb zu dem Schluß: "Limited empirical support ist given to the view that advertising increases primary demand". Lambin, J.-J., Advertising, Competition..., a.a.O., S. 136 Finding 22. Neuere empirische Untersuchungen über die Wirkung der anderen Marketingaktivitäten auf das Marktvolumen lagen dem Verfasser nicht vor.

steller und Konkurrenz ergebenden wirkungsbedingten Marktvolumeneffekte erfassen zu können, wird eine semiaggregierte Marktvolumenfunktion zugrundegelegt[1]. Sie ermöglicht gegenüber der disaggregierten Form[2] eine vergleichsweise verbesserte Identifizierung der Marktvolumeneffekte:

$$(3) \quad Q_t = Q_t \, (u_{i,t}, U_{i,t}, t)$$

Es bedeuten:

Q_t Marktvolumen der Periode t

$u_{i,t}$ $\left[u_{i1,t}, u_{i2,t} \cdots u_{im,t}\right]$
Vektor der m (für k = 1 ... m) Marketingaktivitäten des Herstellers i in Periode t

$U_{i,t}$ $\left[U_{i1,t}, U_{i2,t} \cdots U_{im,t}\right]$
Vektor der m (für j = 1 ... m) Marketingaktivitäten der Konkurrenten von i in Periode t

t Ausprägung der Zeitvariablen

Analog zur Struktur der Marktvolumenfunktion (Gl. 3) wird im folgenden prinzipiell zwischen wirkungsbedingten Marktvolumeneffekten des Marketinginstrumentariums aller Hersteller des relevanten Marktes und entwicklungsbedingten Marktvolumeneffekten differenziert. Die Entwicklungseffekte repräsentieren dabei den Einfluß einer Vielzahl n i c h t e x p l i z i t berücksichtigter Variablen, z. B. volkswirtschaftlicher, sozialer oder technischer Determinanten, auf das Marktvolumen. Es wird also eine kombinierte Entwicklungs- und Wirkungsprognose des zukünftigen Marktvolumens vorgenommen[3]. Die Unterscheidung der Effekte

---

1 Die multiinstrumental disaggregierte Formulierung der Marktanteilsfunktionen zwingt keineswegs zu der Vorgehensweise, den Marktvolumeneffekt der Marketingaktivitäten ebenso detailliert zu modellieren. Vgl. Meffert, H. und Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, a.a.O., S. 297.

2 Zu einer disaggregierten Formulierung der Marktvolumenfunktion in Abhängigkeit von den Preisen bzw. Ausgaben für Verkaufsförderung aller relevanter Konkurrenten vgl.: Gupta, S. K. und Krishnan, K. S., Mathematical Models in Marketing, in: OR, 1967, S. 1040 - 1050, insbesondere S. 1047.

3 Vgl. dazu Kotler, Ph., Competitive Strategies for New Product Marketing over the Life Cyde, MS, Dec. 1965. S. B-104 - 119; Meffert, H. und Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, a.a.O., S. 298.

ist auch im Rahmen der Ableitung kompetitiver Nachfrageelastizitäten von Bedeutung, da sie eine Überschätzung der wirkungsbedingten Marktvolumeneffekte gerade in Wachstumsphasen vermeiden helfen kann[1].

Zur Beschreibung der wirkungsbedingten Marktvolumeneffekte des Marketinginstrumentariums wird zweckmäßigerweise eine multiinstrumentale Potenzfunktion gewählt. In dieser werden die Marketingbudgets des betrachteten Herstellers getrennt von denen der instrumental aggregierten Budgets der Konkurrenten ausgewiesen. Das Ausmaß der wirkungsbedingten Markterweiterung bzw. -verengung ist abhängig von den instrumentspezifischen Marketingelastizitäten des Marktvolumens. Zur Bestimmung ihres Einflusses werden die tatsächlichen Marketingprogramme mit einem "normalen" Marketingprogramm aller relevanten Hersteller der Gesamtbranche gewichtet. Dieses "normale" Marketingprogramm kann z. B. mit Hilfe einer Zeitreihenanalyse der durchschnittlichen Marketingkosten des betrachteten bzw. eines vergleichbaren Produktes ermittelt werden. Zudem ist die Budgethöhe, die als "normal" angesehen wird, auch davon abhängig, wie hoch die Marketingbudgets der Hersteller substitutiver und komplementärer Marktleistungen der gleichen oder fremder Branchen sind[2]. Denn durch derartige Interaktionseffekte kann die Effektivität der Marketing-Mixe aller relevanten Hersteller der Branche weiter verbessert oder verschlechtert werden.

Zum zweiten wird unterstellt, daß die Wirkungseffekte zeitabhängig sind, d.h., daß sich mit zunehmender Reifung des Marktes der Einfluß der absatzpolitischen Instrumente auf das Marktvolumen verändert. Unter der Annahme eines s-förmigen Funktionsablaufs läßt sich nun der Wirkungseffekt wie folgt bestimmen[3]:

---

1 Vgl. dazu auch Fußnote 3 auf S. 264 dieser Arbeit.

2 Zur Berücksichtigung der Interaktionseffekte in den Werbebudgets zwischen den Herstellern unterschiedlicher Branchen auf das Marktvolumen vgl. Shakun, M. F., A Dynamic Model for Competitive Marketing in Coupled Markets, in: MS, 1966, S. B. 525 - 530, speziell S. B. 526.

3 Für $t \to \infty$ streben $BU_{\cdot r}$ bzw. $BU_{\cdot r} \to 0$ und $W_t \to 1$. Vgl. Kotler, Ph., Competitive..., a.a.O., S. 104 ff.; Meffert, H. und Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, a.a.O., S. 296.

$$(4)\quad W_t = \left[\frac{s_t^{Bs} \cdot S_t^{BS} \cdot p_t^{Bp} \cdot P_t^{BP} \cdot x_t^{Bx} \cdot X_t^{BX} \cdot d_t^{Bd} \cdot D_t^{BD}}{B_t^{BN}} \right]^r$$

$$(4,a)\quad W_t = (\bar{W})^r$$

Es bedeuten:

W_t	zeitabhängiger Wirkungseffekt
$\bar{W}$	zeitunabhängiger Wirkungseffekt
t	1 ... T, Zeitindex bis zur Horizontperiode T.
B_t	"Normales" Marketingprogramm aller Hersteller für das betrachtete Produkt in Periode t.
BN	Elastizität, in der die Wirkung des "normalen" Marketing-Programms auf das Marktvolumen zum Ausdruck kommt[1].
s,p,x,d	Marketingaktivitäten des Herstellers.
S,P,X,D	(Instrumental aggregierte) Marketingaktivitäten der Konkurrenz.
Bu bzw. BU	Marktvolumenelastizität in Abhängigkeit von den Marketinginstrumenten (u) des Herstellers bzw.(U) der Konkurrenz.
r	$= f/g^t$, Faktor der die Zeitabhängigkeit der Wirkungseffekte erfaßt.
g,f	Konstante, definiert für $f > 0$ und $g > 1$.

W_t bezeichnet also den "effektiven" Wirkungseffekt, der von den Marketingaktivitäten für das betrachtete Produkt auf das Marktvolumen zum Zeitpunkt t ausgeht.

Die oben dargestellte Wirkungsprognose wird nun mit einer die Zeiteffekte berücksichtigenden Entwicklungsprognose des Marktvolumens verknüpft. In diese gehen die Vielzahl nicht-kontrollierter, entwicklungsgesetzlich[2] und umweltbeeinflußt verlaufender Determinanten des Marktvolumens implizit ein.

1 Zu den bei der Bestimmung von B_t^{BN} auftretenden Aggregationsproblemen vgl. auch S. 137ff. dieser Arbeit.

2 Dazu gehören auch saisonale und konjunkturelle Faktoren, die hier aber nicht näher betrachtet werden. Die saisonalen Schwankungen könnten modellmäßig z. B. durch eine Sinusfunktion abgebildet werden. Vgl. z. B. die Ausführungen zum Kotlermodell bei Meffert, H. und Mitarbeiter, a.a.O., S. 12.

Das entwicklungsprognostische Modell kennzeichnet die "Normalentwicklung"[1] des Marktvolumens im Zeitablauf für ein unterstelltes normal effektives Marketingprogramm aller Hersteller der Gesamtbranche. In Anlehnung an das Lebenszykluskonzept kann für jedes Produkt während seiner Lebensdauer zuerst ein progessiv, dann ein degressiv steigender, ein konstanter und schließlich ein sinkender Umsatzverlauf unterstellt werden[2]. Ein entsprechender Verlauf der Marktvolumenfunktion läßt sich z. B. durch eine Gauß'sche Kurve[3] angenähert abbilden. Im Einzelfall wird es jedoch sinnvoller sein, mehrere oder alle Phasen in der Entwicklung des Produktmarktvolumens voneinander zu trennen und für die einzelnen Bereiche einen möglichst gut angepaßten Funktionstyp zu wählen. Die gebräuchlichsten Formen sind der logistische[4] und der exponentielle Trend[5] sowie die Gompertzfunktion[6].

Erweist sich für die zeitliche Entwicklung des Marktvolumens in der Wachstums- und Reifephase eines betrachteten Produktes beispielsweise eine logistische Funktion als abbildungsgenau, so läßt sich folgende Marktvolumenfunktion formulieren:

$$(5)\quad Q_t^* = \frac{Q_p}{1+e^{a-bt}}$$

---

1 Vgl. Fuchs, R., Marktvolumen und Marktanteil, a.a.O., S. 97.

2 Zu den Problemen der Gültigkeit und Anwendbarkeit des Lebenszykluskonzeptes vgl. Meffert, H., Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes, a.a.O., S. 25 ff.

3 Vgl. Fuchs, R., Marktvolumen und Marktanteil, a.a.O., S. 102 ff.; Brockhoff, K., Unternehmenswachstum und Sortimentsänderungen, Schriften des Instituts für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bonn, Nr. 5, Köln und Opladen 1966, S. 101 ff.

4 Vgl. Meffert, H. und Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, a.a.O., S. 112 ff.

5 Vgl. u.a. Gupta, S. K., und Krishnan, Mathematical Models in Marketing, a.a.O., S. 1047.

6 Vgl. Meffert, H. und Mitarbeiter, Die Anwendung mathematischer Modelle im Marketing, Sonderdruck aus Schriften zur Unternehmensführung, Hrsg.: Jacob, H., Wiesbaden 1971, S. 11.

Es bedeuten:

Q_t^* Marktvolumen der Periode t in Abhängigkeit von Zeiteffekten (bei einem normal-effektiven Marketing-Programm ($W_t = 1$).

Q_p Marktpotential (bei einem normalen Marketing-Programm aller Hersteller der Gesamtbranche).

a,b Konstante, definiert für a > 0 und b > 0.

e Eulersche Zahl (2,71 828).

Aus Gl. (4) und (5) läßt sich nun das Marktvolumen der Periode t in Abhängigkeit von Zeit- u n d Wirkungseffekten ableiten:

$$(6) \qquad Q_t = Q_t^* \cdot W_t = Q_n \cdot \frac{1}{1+e^{a-bt}} \cdot \bar{W}^r$$

In Abbildung 13 wird die kombinierte Entwicklungs- und Wirkungsprognose des Marktvolumens für ausgewählte Parameter (t=1...25), Q_p = 500.000, a = 2.0, b = 0.3, f = 2, g = 1.1) sowie zeitunabhängige Wirkungseffekte ($\bar{W}$ = 0.7, 1.0 und 1.2 für $W_t = \bar{W}^r$) graphisch dargestellt:

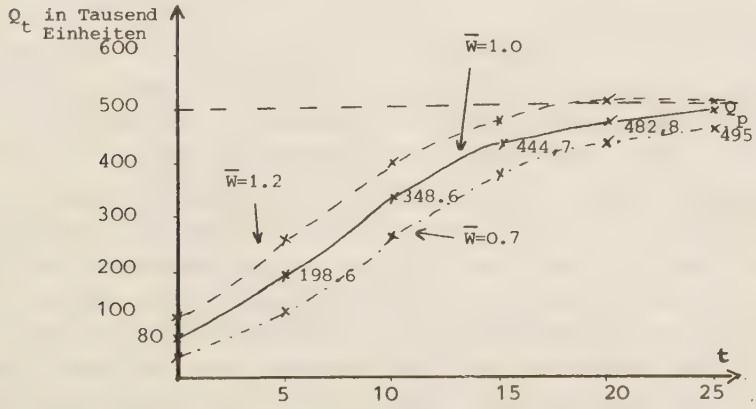


Abb. 13: Kombinierte Wirkungs- und Entwicklungsprognose des Marktvolumens

Je nachdem, ob der zeitunabhängige Wirkungseffekt ($\bar{W}$) des effektiven Marketingprogramms größer oder kleiner 1 ist, ergeben sich Prognosewerte für das Marktvolumen, die oberhalb oder unterhalb des normalen ($\bar{W}=1$) Produktmarktvolumens liegen. Demgegenüber wird durch die zeitabhängige Definition des Wirkungseffektes ($r=f/g^t$) erreicht, daß die Wirkung der Marketingausgaben in den frühen Marktphasen relativ stark zur Geltung kommt (Beschleunigung der Marktdurchdringung), um dann mit zunehmender Reifung des Marktes wieder geringer zu werden ($W_t=1$, für $t\to\infty$)[1]. Auf diese Weise konvergieren alle Funktionen im Zeitablauf gegen das Marktpotential Q_p.

223. Struktur der Konkurrenzreaktionsfunktionen

Mit Hilfe der Konkurrenzreaktionsfunktionen soll einerseits der Reaktionszusammenhang im Marketingverhalten zwischen den relevanten konkurrierenden Herstellern realistisch abgebildet werden. Dazu bietet ein multiinstrumental disaggregierter Funktionstyp prinzipiell eine höhere Abbildungsgenauigkeit und Isomorphie mit dem realen System. So können zusätzlich zu den bereits genannten Möglichkeiten z.B. unternehmensindividuelle Unterschiede in der Reaktionszeit[2] (T) zwischen den Konkurrenten - wie sie sich beispielsweise aus der Qualifikation des Managements, der Organisationsstruktur des Informationswesens und des Marketing ergeben - erfaßt werden. Sofern allerdings bestimmte Aktivitäten von allen relevanten Konkurrenten relativ homogen gehandhabt werden, sollten diese über alle Konkurrenten aggregiert werden[3].

Andererseits müssen jedoch auch die Marketingaktivitäten der Konkurrenten in der Zukunft prognostiziert werden. Die Kenntnis der Marketingaktivitäten aller relevanten Konkurrenten in der Planperiode t ist zur Bestimmung des Marktvolumens und der Marktanteile der Periode t erforderlich. Es erweist sich deshalb als sinnvoll, alle Faktoren in die Konkurrenzreaktionsfunktionen einzubeziehen, die nicht nur das r e a k t i v e , sondern auch das a k t i v e Marketingverhalten des einzelnen Herstellers beein-

1 Es wird hier also unterstellt, daß das Marktpotential langfristig nicht überschritten werden kann.

2 Siehe auch S. 266 ff. dieser Arbeit.

3 Eine solche Voraussetzung ist z.B. bei hoher Marktpreistransparenz und relativ starker Produkthomogenität gegeben, wenn Preisänderungen relativ gleichzeitig und in vergleichbarem Umfang vollzogen werden.

flussen. Determinanten des Marketing-Mix sind nicht nur die absatzpolitischen Aktivitäten der Konkurrenten, sondern z. B. die eigenen Aktivitäts-Niveaus der Vorperiode, die erreichte qualitative und quantitative Marktstellung, das erreichte oder das angestrebte Umsatzvolumen, die liquiden Mittel, produktionskapazitive Faktoren, Saison und Konjunktur, also eine Vielzahl nicht-konkurrenzbedingter, unternehmensinterner und -externer Bestimmungsfaktoren der Höhe und Allokation der Marketinginstrumentebudgets[1].

Wird der oben angedeutete Zusammenhang zwischen den abhängigen und unabhängigen Variablen durch eine disaggregiert multiinstrumentale Potenzfunktion abgebildet, so wird diese die im folgenden allgemein dargestellte Struktur aufweisen:

$$(7)\quad u_{i,t} = u_{i,t}\,(u_{i,t-1},\ u_{l,t-T_{u,i}},\ I_{i,t},\ E_t)$$

In dieser Funktion bedeuten:

$u_{i,t}$ = $\left[u_{i1,t},\ u_{i2,t} \cdots u_{im,t}\right]$
Vektor der m (für k=1...m) Marketingaktivitäten des Herstellers i in Periode t.

$u_{l,t}$ = $\left[u_{l1,t},\ u_{l2,t} \cdots u_{lm,t}\right]$
Vektor der m (für j=1...m) Marketingaktivitäten des Konkurrenten l ($l \neq i$) in Periode t.

$T_{u,i}$ Reaktionszeit des Herstellers i auf Veränderungen der Marketingaktivität u des Konkurrenten l.

$I_{i,t}$ = $\left[I_{i1,t},\ I_{i2,t} \cdots I_{ir,t}\right]$
Vektor der r (für k=1...r) unternehmensinternen Bestimmungsfaktoren des Marketing-Mix bei Hersteller i in Periode t.

E_t = $\left[E_{1,t},\ E_{2,t} \cdots E_{s,t}\right]$
Vektor der s (für w=1...s) unternehmensexternen Bestimmungsfaktoren des Marketing-Mix.

Gleichung (7) muß für den Hersteller (i) und sämtliche relevanten Hauptkonkurrenten (l) aufgestellt werden. Aus den Elastizitätswerten der Instrumentalvariablen lassen sich dann die l partiellen Reaktionsmatritzen ($R_{l,i}$) ableiten.

---

1 Vgl. Kapitel B I., 3 ff. dieser Arbeit.

$$(8)\quad R_{l,i} = \begin{bmatrix} {}^{n}p_l,p_i & \cdots\cdots & {}^{n}d_l,p_i \\ \vdots & & \vdots \\ {}^{n}p_l,d_i & \cdots\cdots & {}^{n}d_l,d_i \end{bmatrix}$$

$R_{l,i}$ gibt die relative Veränderung der Marketingaktivitäten des Konkurrenten (l) in Reaktion auf eine relative Veränderung der Marketingaktivitäten durch den Hersteller i an. Mit der Bestimmung der partiellen Reaktionsmatritzen sind die informationellen Voraussetzungen für die Ableitung der kompetitiven Nachfrageelastizitäten bei disaggregiert multiinstrumentaler Konkurrenzreaktion und variablem Marktvolumen gegeben.

23. Bestimmung kompetitiver Nachfrageelastizitäten

Aus den Marktanteilselastizitäten und -kreuzelastizitäten, den Marktvolumenelastizitäten und den direkten und indirekten Konkurrenzreaktionselastizitäten lassen sich nun die kompetitiven Nachfrageelastizitäten berechnen[1]:

$$(9)\quad E^{r}_{q_i,u_i} = E_{m_i,u_i} + \sum_{l=1}^{n} R_{l,i} \cdot E_{m_i,u_l} + E_{Q,u_i} + \sum_{l=1}^{n} R_{l,i} \cdot E_{Q,u_l}$$

für $l \neq i$

Wird die Marktvolumenelastizität für alle l Konkurrenten in aggr gierter Form bestimmt, läßt sich Gleichung (9) unter Verwendung von

$$(10)\quad \frac{1}{n-1} \sum_{l=1}^{n} R_{l,i} = R_i \qquad \text{für } l \neq i$$

1 Vgl. die Ausführungen im Anhang und Tab. 14, S.160.

wie folgt schreiben:

$$(11)\quad E^{r}_{q_i,u_i} = E_{m_i,u_i} + \sum_{\substack{l=1 \\ l\neq i}}^{n} R_{l,i} \cdot E_{m_i,u_l} + (E_{Q,u_i} + R_i \cdot E_{Q,U_i})$$

Da die Marktanteils k r e u z elastizitäten in der Regel negativ sind, vermindern sie den Wert der Nachfrage-Bruttoelastizität bei positiven Reaktionselastizitäten. Dem negativen Marktanteilseffekt der Konkurrenzaktivitäten steht ihr positiver Marktvolumeneffekt gegenüber, der sich ebenfalls aus der Interdependenz im Marketingverhalten zwischen Hersteller und Konkurrenz erklärt. Der Klammerausdruck in Gleichung (11) bezeichnet also den bei einem variablen Marktvolumen auftretenden Marktvolumeneffekt des eigenen Marketinginstrumentariums und den Marktvolumeneffekt, der aus der Interdependenz im Marketingverhalten zwischen Hersteller und Konkurrenz resultiert. Neben diesen wirkungsbedingten Marktvolumeneffekten werden zur Prognose des Absatzvolumens noch die entwicklungsbedingten Marktvolumeneffekte bestimmt.

3. Würdigung

Im Mittelpunkt des hier nur im Ansatz dargestellten Modells stehen d i e Marktvolumeneffekte des Marketinginstrumentariums, die sich auf die multiinstrumentale Interdependenz zwischen Hersteller und Konkurrenz zurückführen lassen. Wie im Modell durch die zeitabhängige Definition der Marketingelastizitäten des Marktvolumens berücksichtigt, ist der Marktvolumeneffekt der Marketingaktivitäten (des Herstellers und der Konkurrenz) abhängig vom Stand der betrachteten Güterkategorie im Produktlebenszyklus. In Phasen starken wirkungsbedingten Marktwachstums wird der aus dem Reaktionszusammenhang herrührende Marktvolumeneffekt der Hersteller- und Konkurrenzaktivitäten in der Regel positiv sein. Er bewirkt damit eine mehr oder weniger starke Kompensierung des negativen Einflusses, den die Konkurrenzaktivitäten auf den Marktanteil des betrachteten Herstellers ausüben.

Die Marktvolumenfunktion ist so strukturiert, daß wirkungs- u n d entwicklungsbedingte Marktvolumeneffekte getrennt werden können. Dadurch werden zwar die Validierungsprobleme dieses Modellansatzes weiter verstärkt, andererseits werden gerade bei starken Schwankungen im Marktvolumen die Voraussetzungen für eine richtige[1] Schätzung der Wirkungseffekte geschaffen. Dazu trägt auch die Gewichtung des tatsächlichen mit einem normalen Marketing-Programm bei.

Die Erweiterung der Konkurrenzreaktionsfunktionen umfaßt unternehmensinterne und -externe Determinanten des Allokationsprozesses. Dadurch wird zum Ausdruck gebracht, daß die Interdependenz im Einsatz der Marketinginstrumente zwar den multiinstrumentalen Reaktionszusammenhang bereits formell erklärt, daß jedoch materiell für die Prognose der zukünftigen Marketing-Aktionen der Konkurrenten die Kenntnis weiterer verhaltensbestimmender Faktoren notwendig ist.

Allerdings verstärkt die Einbeziehung weiterer Variablen die mit einer objektiven Validierung verbundenen Informations- und Schätzprobleme dieses Modellansatzes erheblich. Unter Umständen ist für einzelne Variablen eine subjektive Parameterschätzung erforderlich, wodurch andererseits eine gewisse Benutzerorientiertheit des Modells gesichert werden kann.

Beurteilt man den Aussagewert des vorliegenden Modellansatzes für eine konkurrenzorientierte Marketingplanung, so kann als erstes auf die Einsatzmöglichkeiten des Modells unabhängig von der Entwicklung des Produktmarktvolumens hingewiesen werden. Die Verbindung mit dem Lebenszykluskonzept eröffnet im Ansatz die Möglichkeit, den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums während des gesamten Lebenszyklus' p h a s e n - u n d k o n k u r r e n z o r i e n t i e r t zu planen. Bereits im Planungsstadium lassen sich also unterschiedliche Wachstums-, aber auch Erhaltungs- und Abschöpfungs-Strategien bis zum Planungshorizont auf ihre Konsequenzen hin untersuchen. Dies ist bedeutungsvoll, da - wie ausführlich gezeigt[2] - nicht unerheb-

---

1 "Richtig" im Sinne von frei von systematischen Fehlern.

2 Vgl. die Ausführungen über die Marketing-Strategien auf S. 117 ff. und über die Beziehungen zwischen Marktanteil und ROI auf S. 82 ff. dieser Arbeit.

liche zeitliche und sachliche Ausstrahlungseffekte im Einsatz der Marketinginstrumente bzw. in der Abfolge verschiedener Marktbearbeitungs-Strategien während des gesamten Planungszeitraumes bestehen, die überdies zu umfangreichen Gewinnkonsequenzen führen können. Die Komplexität der Planung besteht zweifelsohne darin, daß auch zwischen der zeitlichen Ausdehnung des Produktlebenszyklus' sowie dem Markteintritt und den Verhaltensweisen der aktuellen und potentiellen Konkurrenten im Markt Interdependenzen bestehen. Darüber hinaus kann in den unterschiedlichen Phasen des Lebenszyklus' weder mit einer gleichen Wirkung der Marketingaktivitäten auf das Käuferverhalten noch mit einer Konstanz der dem Konkurrenzverhalten zugrundeliegenden Verhaltensgesetzmäßigkeiten gerechnet werden.
Lassen sich diese Informationsprobleme objektiv und/oder subjektiv bewältigen, so liefern verbale und/oder funktionale Erklärungsmodelle wichtige Anhaltspunkte für einen phasenorientierten, unter besonderer Berücksichtigung des Reaktionsinstrumentes, der Reaktionsstärke und der Reaktionszeit vorgenommenen, gegen einzelne oder mehrere Konkurrenten gerichteten Einsatz der verschiedenen Marketinginstrumente. Speziell unter langfristigen Gesichtspunkten spricht einiges dafür, z. B. unter Ausnutzung der entwicklungs- und wirkungsbedingten Marktvolumeneffekte, in Wachstumsphasen eine ausgesprochen aggressive Marketingpolitik zugunsten der eigenen Marktanteile zu betreiben. Für Phasen mehr oder weniger großer Stagnation bzw. Degeneration des Marktvolumens wird demgegenüber geplant, die hohen bestehenden Marktanteile mit relativ geringen Marketingkosten zu halten oder abzuschöpfen[1].

In der hier diskutierten Form hat der Modellansatz primär einen diagnostischen Wert. Die Evaluierung der konkurrenzorientierten Marketing-Strategien und die optimale Entscheidungsfindung setzen darüber hinaus die Kenntnis der Zielfunktion(en) und entscheidungsrelevanten Nebenbedingungen sowie die Anwendung eines Lösungsalgorithmus' voraus.

---

1 Vgl. die Ausführungen über die Konkurrenz-Strategien auf S. 128 ff. dieser Arbeit.

D. Entwicklungsstand, Möglichkeiten und Grenzen der modellgestützten konkurrenzorientierten Marketing-Programmplanung

I. Beurteilung der Ergebnisse und Konsequenzen für zukünftige Forschungsbemühungen

1. Ergebnisse der Strukturanalyse der Marketing-Entscheidungen bei Herstellerkonkurrenz

In einem durch wachsenden Wettbewerb gekennzeichneten Entscheidungsfeld ist es für die Marketing-Entscheidungsträger von besonderer Bedeutung, die Strukturelemente der Marketing-Entscheidungen bei Herstellerkonkurrenz systematisch zu analysieren. Der dazu eingeschlagene Weg einer realsystemorientierten Analyse ermöglicht es, das Absatzmarkt-System mit seinem komplexen Wirkungsgeflecht zwischen den konkurrierenden Herstellern möglichst realitätsgetreu zu erkennen, Informationsbedarf und -beschaffungsmöglichkeiten aufzuzeigen sowie Verhaltensdeterminanten und -gesetzmäßigkeiten aufzudecken. Auf diese Weise läßt sich sowohl eine G r u n d l a g e als auch ein q u a l i t a t i v e r R a h m e n für eine modellgestützte konkurrenzorientierte Marketing-Programmplanung schaffen.

Das Kernproblem innerhalb der Situationsanalyse ist die Dimensionierung des "relevanten Marktes" und der "relevanten Konkurrenten" nach marktleistungsbezogenen, räumlich-geographischen und zeitbezogenen Kriterien. Erst die inhaltliche Konkretisierung dieser Kriterien ermöglicht es, über die Differenzierung zwischen aktuellen und potentiellen Konkurrenten, das Markteintrittsproblem zu lösen. Dieser Ansatz ist von grundsätzlicher Bedeutung, da innerhalb der modelltheoretischen Überlegungen immer von einer konstanten Zahl aktueller Konkurrenten ausgegangen wird und die Markteintrittsmöglichkeiten potentieller Konkurrenten vernachlässigt werden.

Wer mit wem konkurriert und deshalb als "relevanter" Konkurrent aus der Sicht eines Herstellers zu bezeichnen ist, entscheidet letztlich der Konsument als Individuum. Dieser Tatsache wird dadurch Rechnung getragen, daß die Beziehungen konkurrierender

"Meinungsgegenstände" aus der Sicht des Käufers im psychologischen Marktmodell detailliert untersucht werden. Gleichzeitig lassen sich hier auch die - aus dem Blickwinkel der Entscheidungsträger im Marketing fundamental bedeutenden - qualitativen Dimensionen der Marktstellung erkennen. Die "quantitative Marktstellung" wird durch die operationale Maßgröße Marktanteil gemessen, dessen zentrale Bedeutung innerhalb der konkurrenzbezogenen Marketing-Planung darin zum Ausdruck kommt, daß er explizit als Inhalt des Ziel- und Strategiensystems formuliert und innerhalb der konkurrenzbezogenen Zielplanung fortschreitend spezifiziert wird. Der Vorteil dieser Vorgehensweise für die Entscheidungsträger besteht darin, daß sich jetzt gegenüber den Konkurrenten konkrete Einzelziele formulieren lassen.

Die Umformulierung der Marktanteilsziele zu Marktanteils-Strategien führt zu drei wesentlichen kompetitiven Marketing-Strategien. Ihre Analyse in dem durch Entscheidungsinterdependenzen gekennzeichneten Entscheidungsfeld weist auch unter reaktionszeitbezogenem Aspekt darauf hin, daß für das Wachstum und die Erhaltung von Marktanteilen die Hinwendung zu "know-how-intensiven", "intelligenteren" produktbezogenen Mixen notwendig ist[1]. Ein weiteres Ergebnis besteht darin, aufzuzeigen, daß auch eine rechtzeitige und gezielte Elimination von ehemals starken Produkten renditesteigernd genutzt werden kann.

Ein wesentlicher Beitrag dieser Arbeit zur Lösung der komplexen Entscheidungsprobleme innerhalb einer modellgestützten konkurrenzorientierten Marketing-Planung besteht in der Weiterentwicklung des Theorems zur Bestimmung kompetitiver Nachfrageelastizitäten. In der jetzt dargestellten Form schafft das Theorem die Voraussetzungen dafür, daß der Einsatz s ä m t l i c h e r Marketingaktivitäten konkurrenzorientiert geplant werden kann, wobei nicht nur die Marktanteilseffekte, sondern auch die Marktvolumeneffekte des Marketing-Instrumentariums und die entwicklungsbedingten Zeiteffekte modellhaft abgebildet werden können.

---

1 Vgl. S. 117 ff. dieser Arbeit.

Gleichzeitig ermöglicht es der Ansatz, neben aggregierten auch disaggregierte Prognoseinformationen über das Konkurrentenverhalten in die Modellanalyse zu integrieren. Der besondere Vorteil des im Detail dargestellten Theorems ist vor allem darin zu sehen, daß er es in der vorliegenden Strukturierung prinzipiell ermöglicht, jede Hypothese über das Marketing-Verhalten der Konkurrenten in einen Ansatz zur optimalen Marketing-Programmplanung zu integrieren.

2. Zur Anwendbarkeit der Modelle in realen Märkten

Um die Aussage- und Prognosefähigkeit der Modelle unter Beweis zu stellen, werden die Modelle auf ihre Anwendbarkeit in realen Märkten geprüft. Als ein wichtiges Kriterium der Modellbeurteilung soll hier vor allem die Validierbarkeit herausgestellt werden. Betrachtet man die monoinstrumental-aggregierte und die multiinstrumental-disaggregierte Modellversion als die beiden Pole der hier diskutierten Modellbildung, so zeigt sich, daß in Richtung auf die multiinstrumental-disaggregierte Modellierung der Reaktionszusammenhänge, das Datenproblem der Modellvalidierung erheblich an Gewicht gewinnt. Zwar liefern auch hier noch Handels- und Verbraucherpanels den überwiegenden Teil der quantitativen Daten über die Konkurrenzaktionen und -reaktionen, sowie das Verhalten der Endverbraucher und Absatzmittler, doch lassen sich insbesondere die für eine optimale Marketing-Programmplanung notwendigen qualitativen Daten über das Produkt- und Kommunikationsmix der Konkurrenten nur noch durch aufwendige Primärforschungen bzw. Sonderanalysen erheben. Natürlich spricht in dieser Situation bereits die Wirtschaftlichkeit der Informationsgewinnung dafür, auch subjektiv geschätzte Daten zu verwenden[1].

---

1 Zum Problem der Verwendung subjektiver versus objektiver Daten vgl. ausführlich Krautter, J., a.a.O., S. 94 ff.

Nicht weniger problematisch ist das Schätzproblem hinsichtlich der strukturbestimmenden Modellparameter. Auch hier weist der erhebliche Aufwand zur statistischen Validierung simultaner Mehrgleichungsmodelle[1] auf die Grenzen einer multiinstrumental-disaggregierten Modellierung hin. Insgesamt wird die "Wirtschaftlichkeit" der Modelle ganz erheblich davon abhängen, ob die modellgestützten konkurrenzbezogenen Marketing-Programmplanungsmodelle auf vorhandene Daten und Methoden[2] im Rahmen eines bereits b e s t e h e n d e n Marketing- bzw. Managementinformationssystems zurückgreifen können.

Die Kritik an den bisherigen Modellen richtet sich einerseits gegen die Verwendung der Marginalanalyse als Lösungsalgorithmus und die statisch-deterministische Betrachtungsweise, also die Vernachlässigung zeitlicher Ausstrahlungseffekte sowie der Unsicherheit der Entscheidungen. Weitere wesentliche Kritikpunkte sind die Unterstellung eines monovariablen, einperiodischen Extremwert-Ziels, der fehlende Sortimentszusammenhang und die Nichtberücksichtigung des qualitativen Marketing-Niveaus. Unter dem Blickwinkel einer konkurrenzbezogenen Planung ist vor allem das Fehlen weiterer Determinanten des reaktiven und aktiven Konkurrenzverhaltens, die Konstanz des Marktvolumens und die Vernachlässigung vor- und nachgelagerter Entscheidungsträger bedenklich. Aus der Vernachlässigung derartiger Ursache-Wirkungs-Beziehungen und Interdependenzen resultiert letztlich der beschränkte Aussagewert der Modelle und die Tatsache, daß sie mehr eine generelle Entscheidungshilfe über die Richtung und weniger über das Ausmaß der Budgetallokation geben können.

---

1 Vgl. dazu ausführlich S. 165 ff. dieser Arbeit.

2 Vgl. auch Abschnitt D., II. dieser Arbeit.

3. Ansätze zukünftiger Forschungsbemühungen

Betrachtet man die vorliegenden Modelle, so lassen sich Konsequenzen für zukünftige Forschungsbemühungen auf dem Gebiet der konkurrenzorientierten Marketing-Programmplanung ziehen. Erfolgversprechend sind nach Meinung des Verfassers vor allem folgende Ansätze:

- Die Entwicklung konkurrenzorientierter Marketing-Programmplanungsmodelle, in die neben den quantitativen auch die wesentlichen qualitativen Determinanten des Marketing-Niveaus eingehen, um so grundsätzliche bzw. verbesserte Aussagen über den optimalen Einsatz der Marketing-Instrumente Produktpolitik und Werbung treffen zu können.

- Unter dem Blickwinkel der vermehrten Unsicherheit, die aus der Interdependenz der Entscheidungen der Wettbewerber resultiert, läßt sich die konkurrenzorientierte Marketing-Programmplanung durch die Berücksichtigung risikopolitischer Aspekte erweitern. Einerseits können für den Dateninput diskrete oder stetige Wahrscheinlichkeitsverteilungen vorgegeben werden. Andererseits können die Auswirkungen unterschiedlicher Marketing-Strategien des Herstellers und der Konkurrenz, die mit bestimmten Wahrscheinlichkeiten gewählt werden, durchsimuliert werden.

- Als nicht so aufwendig und im Rahmen der hier dargestellten Modelle realisierbar erscheint vor allem der Versuch, weitere Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den Wettbewerbern aufzudecken und die ermittelten Hypothesen über das aktive und reaktive Verhalten der Konkurrenten empirisch zu bestätigen. Dabei muß aus marketing- und managementorientierter Sicht wesentlich umfassender auf Marktdaten und Marktentwicklung, die Konfiguration absoluter und relationaler Strukturmerkmale der konkurrierenden Hersteller, ihre Ziele und ihr Strategienpotential Bezug genommen werden.

- Erfolgversprechend ist nach Ansicht des Verfassers vor allem der Versuch, die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse über den Reaktionszusammenhang zwischen Hersteller und Konkurrenz in quantitative Mikrosimulationsmodelle des Käuferverhaltens wie z. B. die Modelle von Amstutz, Lavington und Klenger/Krautter zu integrieren. Neben dem in den Käuferverhaltensmodellen erfaßten Wirkungsgefüge können dann auch die Interdependenzen im Marketing-Mix zwischen den konkurrierenden Herstellern in ihrem Einfluß auf die Kaufentscheidungen durchsimuliert werden.

- Ein bezüglich seiner Realisierung noch in weiter Ferne liegender, zweifelsohne anspruchsvoller und aufwendiger Forschungsansatz sollte das intraorganisationale Entscheidungsverhalten der Konkurrenten untersuchen. Auf diese Weise könnte ein weiterer Beitrag dazu geleistet werden, die Entscheidungsprämissen des Konkurrenzverhaltens, also die Gesamtheit der Tatbestände, die das "Warum" der Konkurrenzaktionen und -reaktionen erklären, aufzuzeigen.

Aus der Sicht der Anwender sind aber bereits beim bisher erreichten Entwicklungsstand für eine effektive Nutzung der Modelle im Rahmen des Marketing-Informations-Systems einer Unternehmung einige noch zu diskutierende Voraussetzungen zu schaffen.

II. Modelle des Konkurrentenverhaltens im Rahmen des Marketing-Informations-Systems einer Unternehmung

Die Entscheidungsträger im Marketing sehen sich heute mehr denn je mit dem Problem der "Überinformation" konfrontiert. Um aus der Vielzahl der Informationen über die Unternehmen und den Markt möglichst schnell und umfassend die entscheidungsrelevanten Informationen zu erhalten, bedienen sie sich vielfach computergestützter Marketing-Informationssysteme (MIS). Diese sind Bestandteil eines umfassenden Management-Informationssystems und sollen nicht nur eine detailliert-strukturierte Datenbank, sondern vor allem eine leistungsfähige Methoden- und Modellbank be-

sitzen[1]. Die Qualität der Methoden- und Modellbank ist nämlich dafür ausschlaggebend, ob und in welchem Umfang aus der Vielzahl der verfügbaren Daten mittels verfeinerter mathematisch-statistischer Verfahren als Grundlage implementierter Marketing-Modelle wesentliche Informationen selektiert und aufbereitet werden können, um ihnen eine größere Entscheidungsnähe im Prozeß der Marketing-Entscheidung zu geben.

Konzentrierten sich die bisherigen Modellierungsansätze im Rahmen des Marketing-Informationssystems auf die Käufer als Ausgangspunkt und Ziel aller absatzpolitischer Überlegungen, so nimmt in einem durch wachsenden Wettbewerb gekennzeichneten Entscheidungsfeld die Bedeutung der Verarbeitung und Auswertung von Konkurrenzinformationen zu. Da gleichzeitig "totale" Marketing-Modelle bisher noch nicht möglich sind[2] und wohl auch vorläufig eine Utopie bleiben werden, ist besonderes Gewicht auf die Entwicklung und Implementierung von Partialmodellen der unterschiedlichen Entscheidungsvariablen und Datensituationen sowie ihre Integrationsfähigkeit zu umfassenden, wenn auch noch nicht totalen Marketing-Modellen zu legen. Modelle des Konkurrentenverhaltens sind somit als ein wesentliches Subsystem des Marketing-Informationssystems zu verstehen. Ihre Bedeutung können sie erst in Verbindung mit den Modellen des Käuferverhaltens nachweisen, da letztlich die Reaktionen der Käufer Ausmaß und Intensität der Konkurrenzbeziehungen bestimmen.

---

1 Vgl. auch Sihler, H., Marktorientierte Unternehmungsführung mit Computern (3). Von der Informationsbeschaffung zum Marketing Informationssystem, in: IBM-Nachrichten 1972, S. 389 - 395.

2 Vgl. Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, a.a.O., S. 165 ff.

Bei dem bisher bezüglich der Prognose des Konkurrentenverhaltens erreichten Entwicklungsstand und unter dem Aspekt praktikabler Modelle mittleren Komplexitätsgrades, muß es als verfrüht bezeichnet werden, das Verhalten der Konkurrenten als auch der Käufer detailanalytisch zu modellieren. Die vermehrte Komplexität, die sich zwangsläufig mit derartigen Modellen einstellt, führt dazu, daß die mit der Modellapplikation entstehenden Schwierigkeiten, die durch "mangelnde Kompetenz und Vertrautheit der Marketing-Entscheidungsträger mit Modellen"[1] herrühren, weiter erhöht werden.

Im Lichte der oben diskutierten Modellkriterien[2] erfüllen die dargestellten ökonomischen Modelle, deren mehr oder weniger komplexe Wirkungsfunktionen durch die Regressionsanalyse ermittelt werden können, die Anforderungen an Quantifizierbarkeit und Berechenbarkeit noch recht gut. Die Kriterien Vollständigkeit, Prognosefähigkeit, Benutzungssicherheit und geringe Implementierungskosten[3] werden demgegenüber recht unterschiedlich und insgesamt nur hinreichend erfüllt. Aus dem Blickwinkel der Benutzer weisen die Modelle bereits Mängel bezüglich der Kriterien Einfachheit und Verständlichkeit, Kontrollierbarkeit und Kommunikationsmöglichkeit sowie Anpassungsfähigkeit auf. Gerade letztere Eigenschaften lassen sich jedoch wesentlich besser erfüllen, wenn eine Verbindung von ökonometrischer Modellierung und "Deci-

---

1 Rütschi, K., a.a.O., S. 266.

2 Vgl. ausführlich S. 172 ff. dieser Arbeit.

3 Schultz vertritt die Ansicht, that "there is some indication however, that aggregate, econometric models in general can provide benefits significantly exceeding their cost". Schultz, R. L., The Cost-Benefits of Econometric Studies of Marketing Systems, Paper presented at the 40th National Meeting, Operations Research Society of America, Anaheim, Calif., Oct. 27-29, 1971, zitiert bei Schultz, R. L. und Dodson, J. A., a.a.O., S. 28.

sion Calculus Approach" angestrebt wird[1]. Der Grundgedanke dieser kombinierten Vorgehensweise besteht darin, das "innere Modell" der Entscheidungsträger zum Ausgangspunkt einer dynamisch rückgekoppelten Formalisierung und Parametrisierung des Marketing-Modells zu machen. Hinter dem schrittweisen Aufbau der Modelle steht dann die Zielsetzung, a n w e n d e r - u n d p r o b l e m bezogene Modellansätze zu konstruieren.

Ob die Modellvorstellungen über die Konkurrenten managementadäquat sind und deshalb von den Entscheidungsträgern im Rahmen eines umfassenderen Marketing-Informationssystems zur Objektivierung und Verbesserung des Marketing-Entscheidungsprozesses auch tatsächlich genutzt werden, ist wesentlich von der p a r a l l e l e n Entwicklung von Modell und Führungsstil abhängig. Das Schwergewicht der Modellimplementierung ist also nicht auf die - vom rein technologischen Standpunkt her mögliche - schnelle Erstellung des Marketing-Informationssystems zu legen. Vielmehr sollen, während des Entwicklungsprozesses, die Informationsbenutzer (Marketing-Manager) in der Lage sein, ihr Informationsbeschaffungs- und Entscheidungsverhalten zu verändern und spezielle, individuelle Informationsbedürfnisse als Grundlage der Systementwicklung zu spezifizieren. Eine effiziente Nutzung des Marketing-Informationssystems und damit auch der Modelle des Konkurrentenverhaltens wird also nur dann gewährleistet sein, wenn das Marketing-Informationssystem das Ergebnis eines erfolgreichen Modell-Manager-Kommunikationsprozesses in der Unternehmung ist.

---

1 Vgl. auch die vier Phasen der Entwicklung von Decisions-Calculus-Modellen bei Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, a.a.O., S. 66; Montgomery, D. B. und Weinberg, Ch.B., Modeling Marketing Phenomena: A Managerial Perspective, in: JoCB, Autumn 1973, S. 17 ff., hier S. 22 ff.

III. Schlußbetrachtung

Im Zeichen wachsenden Wettbewerbs gewinnt eine systematische konkurrenzorientierte Planung der Ziele und Aktivitäten des Marketing zunehmend an Bedeutung. Für das Marketing-Management besteht der entscheidende Nachteil auch der jüngeren, weiter verfeinerten und formal anspruchsvoller dargestellten Oligopolmodelle im fehlenden Managementbezug und der Überbetonung der Aktionsvariablen Preispolitik. Deshalb war es Ziel dieser Arbeit, die Entscheidungsinterdependenzen zwischen a l l e n M a r k e t i n g - I n s t r u m e n t e n des Herstellers und der Konkurrenten abzubilden und einen entscheidungsorientierten Ansatz für die konkurrenzbezogene Marketing-Programmplanung zu entwickeln.

Wie aus der Darstellung und Würdigung der ausgewählten Modelle hervorgeht, wird die Isomorphie der Modelle mit dem realen Verhalten der Konkurrenten zu Gunsten einer besseren Anwenderorientierung und damit der Praktikabilität der Modelle zurückgestellt. Die Konsequenz ist jedoch, daß eine ganze Reihe wichtiger, das reaktive und vor allem das aktive Verhalten der Konkurrenten beeinflussende Determinanten nicht erfaßt werden sowie realitätsferne Prämissen unterstellt werden. Diese Fakten, verbunden mit einer oftmals geringen empirischen Absicherung der Beziehungen zwischen den Variablen, bewirken, daß die bisherigen Modelle für die Entscheidungsträger im Marketing nur einen begrenzten Aussagewert besitzen und ihre prognostische Relevanz durch weitere Forschungsbemühungen erst noch nachgewiesen werden muß. Auf dem jetzt erreichten Entwicklungsstand besteht der Hauptnutzen der Modelle darin, daß durch die quantitativ-mathematische Formalisierung das komplexe Beziehungs- und Interaktionsgefüge zwischen konkurrierenden Herstellern im Markt transparent gemacht wird. Die dadurch ermöglichte, verbesserte Definition des Entscheidungsfeldes ist eine Grundvoraussetzung für "qualifiziertere" Entscheidungen des Marketing-Managements.

Symbolverzeichnis

a	Parameter
b	Konstante
BN	Elastizität, in der die Wirkung des "normalen" Marketing-Programms auf das Marktvolumen zum Ausdruck kommt.
B_t	"Normales" Marketingprogramm aller Hersteller für das betrachtete Produkt in Periode t.
Bu bzw. BU	Marktvolumenelastizität in Abhängigkeit von den Marketinginstrumenten (u) des Herstellers bzw. (U) der Konkurrenz.
bu_{il}	Elastizität, die das Verhältnis der relativen Änderung des Marktanteils des Herstellers i zu der sie verursachenden relativen Änderung der Variablen u des Herstellers l angibt.
c	durchschnittliche Produktionskosten
d_i	Distributionsgrad der Marke i
D_i	Ø Distributionsgrad für alle Marken außer i
D	Ø Distributionsgrad für alle Marken
d_i^*	d_i/D_i Distributionsverhältnis der Marke i
E^K	Spaltenvektor der kurzfristigen Elastizitäten
E^L	Spaltenvektor der langfristigen Elasitzitäten
$E_{m,u}$	Spaltenvektor der partiellen Marktanteilselastizitäten der m Marketingaktivitäten (u) des Herstellers
$E_{m,U}$	Spaltenvektor der partiellen Marktanteils k r e u z - elastizitäten der m Marketingaktivitäten (U) der Konkurrenz
$E^r_{q,u}$	Spaltenvektor der m kompetitiven Nachfrageelastizitäten, also der Nachfrageelastizitäten unter Berücksichtigung der Konkurrenz-Reaktion.

$E_{Q,u}$ bzw. $E_{Q,U}$	Spaltenvektor der partiellen Marktvolumenelastizitäten der m Marketing-Aktivitäten (u) des Herstellers bzw. der Marketing-Aktivitäten (U) der Konkurrenz.
E_t	Vektor der unternehmensexternen Bestimmungsfaktoren des Marketing-Mix.
f_{F_1,F_2}	Konstante Dimension des sozialen Feldes
g	Konstante
G	Gewinn
GW	Grenzerlös der Werbung
HP	Hymer-Pashigian-Index
i	1...n Herstellerindex oder Markenindex
I	Einheitsmatrix
$I_{i,t}$	Vektor der unternehmensinternen Bestimmungsfaktoren des Marketing-Mix bei Hersteller i in Periode t.
j	Index der m (für j=1...m) Marketing-Instrumente der Konkurrenten.
k	Index der m (für k=1...m) Marketing-Instrumente des Herstellers.
l	Herstellerindex
$m_{i,t}$	Marktanteil der Marke i in Periode t
MC	Grenzkosten
n	Zahl der konkurrierenden Marken
p_i	Preis der Marke i
p_i	Ø Preis für alle Marken außer i
p	Ø Preis für alle Marken
p_i^*	p_i/P_i, Preisverhältnis der Marke i
$q_{i,t}$	Absatzvolumen der Marke i in Periode t
Q_t	Marktvolumen der Periode t
Q_c	konstantes Marktvolumen

Q_t^*	Marktvolumen der Periode t in Abhängigkeit von Zeiteffekten (bei einem normal-effektiven Marketing-Programm ($W_t = 1$).
Q_p	Marktpotential (bei einem normalen Marketing-Programm aller Hersteller der Gesamtbranche).
r	$= f/g^t$, Faktor, der die Zeitabhängigkeit der Wirkungseffekte erfaßt.
R	m x m Matrix der Reaktionselastizitäten zwischen Hersteller und Konkurrenz (aggregiert)
R_d	m x m Diagonalmatrix der direkten Reaktionselastizitäten.
$R_{l,i}$	m x m Matrix der disaggregierten Reaktionselastizitäten zwischen dem Marketing-Instrument j des Konkurrenten l und dem Marketing-Instrument k des Herstellers i.
R^2	Bestimmtheitsmaß
s_i	Werbeausgaben für Marke i
S_i	aggregierte Werbeausgaben für alle Marken außer i
S	aggregierte Werbeausgaben für alle Marken
s_i^*	s_i/S_i, Werbeausgabenverhältnis der Marke i
t	Zeitindex
T	Horizontperiode
T_j	instrumentspezifische Reaktionszeit
$T_{u,i}$	Reaktionszeit des Herstellers i auf Veränderungen der Marketingaktivität u des Konkurrenten l.
u_{ik}	Marketing-Aktivität k des Herstellers i
u_{lj}	Marketing-Aktivität j des Herstellers k
$u_{i,t}$	Zeilenvektor der m Marketingaktivitäten des Herstellers i in Periode t
$U_{i,t}$	Zeilenvektor der m instrumental-aggregierten Marketingaktivitäten der Konkurrenten von i in Periode t

$u_{l,t}$	Zeilenvektor der m Marketingaktivitäten des Konkurrenten l ($l \neq i$) in Periode t.
UK	kumulierter Umsatz
v_i	Verkaufsförderungsausgaben für Marke i
v_t	Störvariable
$\bar{W}$	zeitunabhängiger Wirkungseffekt
W_t	Zeitabhängiger Wirkungseffekt
WP	Werbekostenumsatzprozentsatz
W'	Grenzgewinnprozentsatz
x_i	Qualitätsindex der Marke i
X_i	Ø Qualitätsindex für alle Marken außer i
X	Ø Qualitätsindex für alle Marken
x_i^*	x_i/X_i, Qualitätsverhältnis der Marke i
X_t	unabhängige Variable
Y_t	abhängige Variable
Z_k	Ausprägung k der Umweltvariablen Z
α_{ji}	Werbekosten pro verkauftes Stück
α	Aufforderungscharakter der Marke j in der Position i
β	die durch eine relative Qualitätsänderung verursachte absolute Änderung der Durchschnittsproduktionskosten
μ	Grenzertrag der Werbung
$\eta_{U,u}$	Elastizität
η	Reaktionselastizität, die das Verhältnis der relativen Änderung im Marketing-Instrument (U) der Konkurrenz zu der sie verursachenden relativen Änderung im Marketing-Instrument (u) des Herstellers angibt.
λ	Abnahmerate der Werbewirkung

θ	Eins minus Werbereaktionselastizität der Konkurrenz
π	Produktzeichen
$\oplus$	Anhänger einer Marke (im Spiegelschen Modell)
$\ominus$	Indifferente (im Spiegelschen Modell)

Anhang

Ableitung disaggregierter kompetitiver Nachfrageelastizitäten

D i s a g g r e g i e r t e Analyse der Konkurrenz-Reaktion (vgl. S. 143 ff.):

Werden die Marketing-Aktivitäten, insbesondere die Reaktionen der n Konkurrenten individuell erfaßt, so lassen sich die kompetitiven Nachfrageelastizitäten des Herstellers i wie folgt bestimmen:

(1a) $m_i = m_i \ (u_1 \ldots u_n)$

(2a) $Q = Q \ (u_1 \ldots u_n; t)$

(3a) $q_i = m_i \cdot Q = m_i \ (u_1 \ldots u_n) \cdot Q \ (u_1 \ldots u_n; t)$

für $i \in \{1 \ldots n\}$

Es bedeuten:

$u_i = [u_{i1}, \ldots u_{im}]$

Vektor der m Marketingaktivitäten des Herstellers i (i beliebig, aber jeweils fest; für i = 1 ... n).

Die Dependenz der absatzpolitischen Entscheidungen (Laufindex j) der (n-1) Konkurrenten (Laufindex l) von denjenigen des Herstellers i wird durch die folgenden Konkurrenzreaktionsfunktionen ausgedrückt[1]:

(4a) $u_l = u_l \ (u_i)$ für $l \in \{1 \ldots n\}$ und $i \in \{1 \ldots n\}$ aber $l \neq i$

1 Gleichung (4a) bringt unmittelbar zum Ausdruck, daß der vorliegende Modellansatz zwar die Dependenz im Marketing-Mix der l Konkurrenten von Hersteller i, jedoch keine (Inter-) Dependenzen zwischen den l Konkurrenten berücksichtigt.

Unter Verwendung von (4a) läßt sich Gleichung (3a) jetzt wie folgt schreiben:

$$(5a) \quad q_i = m_i\,(u_1\,(u_i),\ u_2\,(u_i),\ \ldots\ u_i,\ \ldots\ u_n\,(u_i)) \cdot Q\,(u_1\,(u_i),\ u_2\,(u_i),\ \ldots\ u_i,\ \ldots\ u_n\,(u_i);\ t)$$

Wird Gleichung (5a) wiederum partiell nach einer kontrollierten Variablen k (für $k \in \{1 \ldots m\}$) des Herstellers i differenziert, so ergibt sich[1]:

$$(6a) \quad \frac{\partial q_i}{\partial u_{ik}} = m_i \left[\sum_{l=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} \frac{\partial Q}{\partial u_{lj}} \cdot \frac{\partial u_{lj}}{\partial u_{ik}} \right] + Q \left[\sum_{l=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} \frac{\partial m_i}{\partial u_{lj}} \cdot \frac{\partial u_{lj}}{\partial u_{ik}} \right]$$

Multipliziert man Gleichung (6a) jetzt mit u_{ik}/q_i, so folgt unter Berücksichtigung der Beziehung $m_i = q_i/Q$:

$$(7a) \quad \frac{\partial q_i}{\partial u_{ik}} \cdot \frac{u_{ik}}{q_i} = \sum_{l=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} \left(\frac{\partial Q}{\partial u_{lj}} \cdot \frac{u_{ik}}{Q} \cdot \frac{\partial u_{lj}}{\partial u_{ik}} \right) + \sum_{l=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} \left(\frac{\partial m_i}{\partial u_{lj}} \cdot \frac{u_{ik}}{m_i} \cdot \frac{\partial u_{lj}}{\partial u_{ik}} \right)$$

Aus Gleichung (7a) erhält man die Gleichung (8a), indem man die Summen für l=i ausrechnet und für $l \neq i$ mit u_{lj}/u_{lj} erweitert. Nach einigen Rechenschritten ergibt sich dann:

---

1 Gleichung (6a) ist - wegen der besseren Übersichtlichkeit - wieder in verkürzter Form geschrieben. Vgl. auch Fußnote 1, S. 154 dieser Arbeit. Bei der hier gewählten Schreibweise ist zu beachten, daß man nicht durch ∂u_{lj} für l=1...n kürzen darf, denn hier stehen im Zähler und Nenner verschiedene Inhalte hinter dem gleichen Namen. Bei Berücksichtigung dieser Einschränkung wird weder die Richtigkeit noch der Aussagewert dieser und der folgenden Gleichungen beeinträchtigt.

$$(8a)\quad \frac{\partial q_i}{\partial u_{ik}} \cdot \frac{u_{ik}}{q_i} = \frac{\partial Q}{\partial u_{ik}} \cdot \frac{u_{ik}}{Q} +$$

$$+ \sum_{\substack{l=1 \\ l \neq i}}^{n} \sum_{j=1}^{m} \left(\frac{\partial u_{lj}}{\partial u_{ik}} \cdot \frac{u_{ik}}{u_{lj}} \cdot \frac{\partial Q}{\partial u_{lj}} \cdot \frac{u_{lj}}{Q} \right)$$

$$+ \frac{\partial m_i}{\partial u_{ik}} \cdot \frac{u_{ik}}{m_i} +$$

$$+ \sum_{\substack{l=1 \\ l \neq i}}^{n} \sum_{j=1}^{m} \left(\frac{\partial u_{lj}}{\partial u_{ik}} \cdot \frac{u_{ik}}{u_{lj}} \cdot \frac{\partial m_i}{\partial u_{lj}} \cdot \frac{u_{lj}}{m_i} \right)$$

Die einzelnen Elemente der Gleichung (8a) lassen sich jetzt wie folgt interpretieren:

$\frac{\partial q_i}{\partial u_{ik}} \cdot \frac{u_{ik}}{q_i}$

bzw.

$\frac{\partial q_i}{q_i} / \frac{\partial u_{ik}}{u_{ik}}$

Elastizität, die das Verhältnis der relativen Änderung des Absatzvolumens des Herstellers i zu der sie verursachenden relativen Änderung im Marketing-Instrument k des Herstellers i angibt.

$\frac{\partial Q}{\partial u_{ik}} \cdot \frac{u_{ik}}{Q}$

bzw.

$\frac{\partial Q}{Q} / \frac{\partial u_{ik}}{u_{ik}}$

Elastizität, die das Verhältnis der relativen Änderung des Marktvolumens zu der sie verursachenden relativen Änderung im Marketing-Instrument k des Herstellers i angibt.

$\frac{\partial Q}{\partial u_{lj}} \cdot \frac{u_{lj}}{Q}$

bzw.

$\frac{\partial Q}{Q} / \frac{\partial u_{lj}}{u_{lj}}$

Elastizität, die das Verhältnis der relativen Änderung des Marktvolumens zu der sie verursachenden relativen Änderung im Marketing-Instrument j des Herstellers l angibt.

$\frac{\partial u_{lj}}{\partial u_{ik}} \cdot \frac{u_{ik}}{u_{lj}}$

bzw.

$\frac{\partial u_{lj}}{u_{lj}} / \frac{\partial u_{ik}}{u_{ik}}$

Reaktionselastizität, die das Verhältnis der relativen Änderung der Marketing-Aktivität j des Herstellers l zu der sie verursachenden relativen Änderung im Marketing-Instrument k des Herstellers i angibt.

$\frac{\partial m_i}{\partial u_{ik}} \cdot \frac{u_{ik}}{m_i}$

bzw.

$\frac{\partial m_i}{m_i} / \frac{\partial u_{ik}}{u_{ik}}$

Elastizität, die das Verhältnis der relativen Änderung des Marktanteils des Herstellers i zu der sie verursachenden relativen Änderung des Marketing-Instrumentes k des Herstellers i angibt.

$\frac{\partial m_i}{\partial u_{lj}} \cdot \frac{u_{lj}}{m_i}$

bzw.

$\frac{\partial m_i}{m_i} / \frac{\partial u_{lj}}{u_{lj}}$

Elastizität, die das Verhältnis der relativen Änderung des Marktanteils des Herstellers i zu der sie verursachenden relativen Änderung des Marketing-Instrumentes j des Herstellers l angibt.

Unter Berücksichtigung obiger Interpretationen läßt sich jetzt wie folgt zusammenfassen und definieren:

$E^r_{q_i,u_i}$

$(E^r_{q_i,u_i})_k = \frac{\partial q_i}{\partial u_{ik}} \cdot \frac{u_{ik}}{q_i}$ für $k \in \{1 \ldots m\}$

Spaltenvektor der m kompetitiven Nachfrageelastizitäten des Herstellers i

E_{Q,u_i}

$(E_{Q,u_i})_k = \frac{\partial Q}{\partial u_{ik}} \cdot \frac{u_{ik}}{Q}$ für $k \in \{1 \ldots m\}$

Spaltenvektor der partiellen Marktvolumenelastizitäten der m Marketingaktivitäten des Herstellers i.

E_{Q,u_l} $\quad (E_{Q,u_l})_j = \frac{\partial Q}{\partial u_{lj}} \cdot \frac{u_{lj}}{Q}$ für $j \in \{1 \ldots m\}$

Spaltenvektor der partiellen Marktvolumenelastizitäten der m Marketingaktivitäten des Herstellers l.

$R_{l,i}$ $\quad (R_{l,i})_{kj} = \frac{\partial u_{lj}}{\partial u_{ik}} \cdot \frac{u_{ik}}{u_{lj}}$ für $j, k \in \{1 \ldots m\}$

m x m - Matrix der disaggregierten Reaktionselastizitäten zwischen dem Marketing-Instrument j des Konkurrenten l und dem Marketing-Instrument k des Herstellers i

E_{m_i,u_l} $\quad (E_{m_i,u_l})_j = \frac{\partial m_i}{\partial u_{lj}} \cdot \frac{u_{lj}}{m_i}$ für $j \in \{1 \ldots m\}$

Spaltenvektor der partiellen Marktanteilskreuzelastizitäten des Herstellers l auf den Marktanteil des Herstellers i. Für l=i ergeben sich die Marktanteilselastizitäten der m Marketingaktivitäten des Herstellers i auf seinen eigenen Marktanteil.

Durch Verwendung obiger Symbolik ergibt sich aus Gleichung (8a):

(9a) $$E^r_{q_i,u_i} = E_{Q,u_i} + \sum_{\substack{l=1 \\ l \neq i}}^{n} R_{l,i} \cdot E_{Q,u_l} + E_{m_i,u_i} + \sum_{\substack{l=1 \\ l \neq i}}^{n} R_{l,i} \cdot E_{m_i,u_l}$$

für $i \in \{1 \ldots n\}$.

bzw.

(10a) $$E^r_{q_i,u_i} = E_{Q,u_i} + E_{m_i,u_i} + \sum_{\substack{l=1 \\ l \neq i}}^{n} R_{l,i} \left(E_{Q,u_l} + E_{m_i,u_l} \right)$$

Literaturverzeichnis

Abbott, L.	Qualität und Wettbewerb, München-Berlin 1958
Abell, D.	Competitive Market Strategies: Some Generalisations and Hypotheses, Marketing Science Institut, Report No. 75 - 107, April 1975
Aberle, G.	Reaktionshypothesen in Oligopolmodellen und oligopolistisches Marktverhalten, in: ZfgSt 1973, S. 455 - 477
Adam, D.	Produktionspolitik, Wiesbaden 1976
Amstutz, A. E.	Computer Simulation of Competitive Market Response, Cambridge, Mass. 1970
Angehrn, O.	Nachfragemacht von Handelsunternehmungen als Problem der Wettbewerbsgestaltung, in: Der Markenartikel, 8/74, S. 344 ff.
Armstrong, J. S. und Shapiro, A. C.	Analyzing Quantitative Models, in: JoM, H. 2, 1974, S. 64
Bamberg, G., Coenenberg, A. G. und Kleine-Doepke, R.	Zur entscheidungsorientierten Bewertung von Informationen, in: ZfbF 1976, H. 1, S. 30 ff.
Becker, W.	95 % sichere Ergebnisse, in: Der Marktforscher, 3/75, S. 55 ff.
Beckwith, N. E.	Multivariate Analysis of Sales Responses of Competing Brands to Advertising, in: JoMR, 1972, S. 168 - 176
Beer, S.	Kybernetik und Management, Hamburg 1962
Behrends, Ch.	Die Erfassung der betrieblichen Marktkonstellation, Köln und Opladen 1970
Berekoven, L., Eckert, W. und Ellenrieder, P.	Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden 1977
Bidlingmaier, J.	Zur Zielbildung in Unternehmensorganisationen, in ZfbF, 19. Jg., H. 4, 1967, S. 246 ff.
Bidlingmaier, J.	Marketing, Bd. 1, Reinbek bei Hamburg 1973
Bischoff, M.	Multivariable Zielsysteme in der Unternehmung, Meisenheim 1973
Bloom, P. N. und Kotler, Ph.	Strategies for high market-share companies, in: HBR, Nov/Dec. 1975, S. 63 ff.

Borchardt, K. und Fikentscher, W.	Wettbewerb - Wettbewerbsbeschränkung - Marktbeherrschung, Stuttgart 1957
Boulding, K. E.	Conflict and Defense: A General Theory, New York 1962
Boulding, K. E.	The Image, Binghamton, N. Y. 1956
Breitung, A.	Marketing-Informationssysteme. Ein methodischer Beitrag zur Analyse von Datenverarbeitungsprozessen in Marketing-Informationssystemen, in: Beiträge zur Datenverarbeitung und Unternehmensforschung, Bd. 11, Hrsg. Angermann, A., Meisenheim am Glan 1975
Brems, H.	Price, Quality, and Rival Response, in: Kjaerhansen, M. (Hrsg.), Readings in Danish Theory of Marketing, Amsterdam 1966
Brockhoff, K.	Unternehmenswachstum und Sortimentsänderungen. Schriften des Instituts für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bonn, Nr. 5, Köln und Opladen 1966
Bühl, W. L.	Konflikt und Konfliktstrategie. Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie, München 1972
Buzzell, R. D.	Predicting Short-Term Changes in Market Share as a Function of Advertising Strategy, in: JoMR, 1964, August, S. 27 - 31
Buzzell, R. D., Gale, B. T. und Sultan, R. G. M.	Market Share, Profitability, And Business Strategy, Marketing Science Institute, Working Paper, August, 1974, p. - 21
Buzzell, R. D., Gale, B. T. und Sultan, R. G.	Market share - a key to profitability, in: HBR: 1975 (Jan. - Feb.), S. 97 - 106
Chamberlin, E. H.	Monopoly and Competition and their Regulation, London 1954
Clark, J. M.	Competition and the Objectives of Government Policy, in: Chamberlin, E. (Hrsg.), Monopoly and Competition and their Regulation, London 1954
Clark, J. M.	Sicherheit in Freiheit, Frankfurt a.M./ Wien 1954, S. 91

Clarke, D. G.	An Empirical Investigation of Advertising Competition, unpublished doctoral dissertation, Purdue University, 1972
Clarke, D. G.	Sales Advertising Cross-Elasticities and Advertising Competition, in: JoMR, 1973, S. 250 - 261
Czayka, L.	Systemwissenschaft, München 1974
Dewey, D.	The Theory of Imperfect Competition, A Radical Reconstruction, New York - London 1969
Dichtl, E.	Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Berlin 1967
Dichtl, E.	Methodische Bemerkungen zur Erfassung des Konsumentenverhaltens, in: Kroeber-Riel, W. (Hrsg.), Marketingtheorie. Verhaltensorientierte Erklärungen von Marktreaktionen, Köln 1972, S. 53 - 60
Dorfmann, R. und Steiner, P. O.	Optimal Advertising and Optimal Quality, in: AER, 1954, S. 826 ff.
Draper, N. R. und Smith, H.	Applied Regression Analysis, New York, London, Sydney, 1967
Ducker, P. F.	Long Range Planning, Challenge to Management Science, in: MS, Vol. 5, Nr. 3, 1959
Dunst, K. H.	Konkurrenzanalyse, in: Marketing-Enzyklopädie, Bd. 2, München 1974, S. 147 ff.
Durbin, J.	Testing for Serial Correlation in Least-Squares Regression when some of the Regressions are Lagged Dependent Variables, in: Econometrica, 38, May 1970, S. 410 ff.
Edwards, C. D.	Big Business and the Policy of Competition, Cleveland 1956
Eichholz, R. E.	Stellung und Aufgaben quantitativer Absatzmarktforschung, I., Grundlagen und Absatzwege, in: Der Marktforscher 1968, H. 2, S. 38 ff.
Eichholz, R. E.	Stellung und Aufgaben quantitativer Absatzmarktforschung, II., Konkurrenzforschung, in: Der Marktforscher, 1968, H. 4, S. 90 ff.

Fischer, M. und Meyer, W.	Analyse von Konkurrenzprodukten in der Investitionsgüterindustrie, in: Der Marktforscher, 1970, H. 2, S. 2 ff.
Fischer, M. und Wolf, G.	Sekundärstatistische Quellen für die Investitionsgütermarktforschung, in: Der Marktforscher 1971, H. 1, S. 2 ff.
Flögel, H.	Konkurrenz-Analyse, in: ME (T.), S. 1847 ff.
Fock, D.	Die Oligopole der Stahlindustrie in der Montanunion, Innsbruck 1967
Frank, R., Massy, W. und Wind, Y.	Market Segmentation, Englewood Cliffs, N. J., 1972
Franken, R. und Fuchs, H.	Grundbegriffe zur allgemeinen Systemtheorie, in: ZfB, Sonderheft 3, Systemtheorie und Betrieb, Opladen 1974, S. 23 ff.
Fruhan, W. E. jr.	Pyrrhic victories in fights for market share, in: HBR 1972, Sept./Oct., S. 100 - 107
Fuchs, R.	Marktanteils- und Feldanteilsberechnungen, in: Behrends, Ch. (Hrsg.), Handbuch der Marktforschung, Wiesbaden 1974, S. 643 ff.
Fuchs, R.	Marktvolumen und Marktanteil, Stuttgart 1963
Gadol, A. und Wold, H.	The Janus-Quotient: it's Measure for the Accuracy of Prediction, in: Wold, H. (Hrsg.), Econometric Model Building. Essays on the Causal Chain Approach, Amsterdam 1964, S. 229 ff.
Gandenberger, O.	Konkurrenzinformation und Wettbewerb, in: JfNuSt, 1973/74, Bd. 188, S. 10 ff.
Geiger, S. und Heyn, W.	Innovation, in: ME (Taschenbuchausgabe), München 1975, S. 1604 ff.
Göhring, B. und Fischer, Thomas	Anwendung der Maximum Likelihood Parameterschätzmethode zur Identifikation eines wirtschaftskybernetischen Systems, in: Baetge, J. (Hrsg.), Systemtheorie und sozio-ökonomische Anwendungen, Frankfurt 1975, S. 321 ff.

Gort, M.	Analysis of Stability and Change in Market Shares, in: JPE, Vol. 71, 1963,
Grauert, H. Fischer W.	Differential- und Integralrechnung 2, Berlin-Heidelberg-New York 1968
Greene, P. E. und Wind, Y	New Way to measure consumer's judgement, in: HBR, July/August 1975, S. 1o7 ff.
Greipl, E.	Bestimmung und Würdigung von Marktanteilen, in: Böcker, F. und Dichtl, E. (Hrsg.), Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin 1975, S. 101 ff.
Grochla, E., Fuchs, H., Lehmann, H.	Systemtheorie und Betrieb, in: ZfB - Sonderheft 3/1974
Gröne, A.	Marktsegmentierung im Investitionsgütermarketing. Analyse und Beurteilung von Erklärungsvariablen des industriellen Entscheidungsverhaltens, Diss. Münster 1976
Günther, E.	Relevanter Markt im Recht der Wettbewerbsbeschränkungen, Karlsruhe 1960
Gupta, S. K. und Krishnan, K. S.	Mathematical Models in Marketing, in: Operations Research, 1967, S. 1040 - 1050
Gupta, S. K. und Krishnan, K. S.	Mathematical Model For A Duopolistic Market, in: MS, Vol. 13, 1967, S. 568 - 583
Gutenberg, E.	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Der Absatz, 7. Aufl. 1964
Haase, H.	Produkt- und Firmenimage - Bausteine für Marktforschungsanalyen, in: Chemische Industrie, 1974, Nr. XXVI, H. 1, S. 57 - 60
Haller, H.	Der Erkenntniswert der Oligopoltheorien, in: JfNuSt, 1950, Bd. 162, S. 81 - 98
Hamel, W.	Zieländerungen im Entscheidungsprozeß, Tübingen 1974

Hasenauer, R. und Scheuch, F.	Entscheidungen im Marketing. Fälle - Probleme - Methoden, Opladen 1974
Heinen, E.	Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966
Henke, W.	Wettbewerbsrecht, Teil A: Einführung und Übersicht, in: WiSt, H.1, Jan. 1976, S. 23 ff.
Henke, W.	Wettbewerbsrecht, Teil B: Kartelle, in: WiSt, H. 2, Feb. 1976, S. 72 ff.
Henke, W.	Wettbewerbsrecht, Teil C: Marktbeherrschende Unternehmen, in: WiSt, H. 4, April 1976, S. 174 ff.
Heuß, E.	Die Wettbewerbs- und Wachstumsproblematik des Oligopols, in: Schneider, H. K. (Hrsg.), Grundlagen der Wettbewerbspolitik, Bd. 48, Neue Folge der Schriften des Vereins für Socialpolitik, Berlin 1968, S. 50 ff.
Hill, W., Fehlbaum, R. und Ulrich, P.	Organisationslehre, Band 1, Bern 1974
Hofstätter, P. R.	Psychologie, Frankfurt 1957
Hoppmann, E.	Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintentsität, in: JfNuSt, 1966, S. 286ff.
Hoppmann, E.	Workable Competition, in: Zeitschrift des Bernischen Juristenvereins, Bd. 102 (1966), S. 249 ff.
Houston, F. S. und Weiss, D. C.	An Analysis of Competitive Market Behavior, in: JoMR, 1974, May, S. 151 - 155
Hymer, S. und Pashigian, P.	Turnover of Firms as a Measure of Market Behavior, in: The Review of Economics and Statistics, Vol. XLIV, 1962, S. 82 ff.
Johannsen, U.	Image und Imageplanung, in: FfH-Mitteilungen, Neue Folge, 1973, 14. Jg., H. 5, S. 3
Johnston, J.	Econometric Models, 2nd ed., Düsseldorf usw., 1972
Kalussis, D.	Marktorientierte Absatzpolitik, Wien, New York 1970

Kantzenbach, E.	Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, Göttingen 1967
Kantzenbach, E.	Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität. Eine Erwiderung auf den gleichnamigen Besprechungsaufsatz von E. Hoppmann, in: JfNuSt, 1967, S. 193 ff.
Kaufer, E.	Die Bestimmung von Marktmacht. Dargestellt am Problem des relevanten Marktes in der amerikanischen Antitrustpolitk, Bern und Stuttgart 1967
Keller, A. F.	Die Gemeinschaftswerbung, Köln 1955
Kelley, E. J.	Marketing Planning And Competitive Strategy, Englewood Cliffs, New Jersey 1972
Kirsch, W.	Entscheidungsprozesse, Bd. 1, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970
Kirsch, W.	Entscheidungsprozesse, Bd. 3, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971
Klauss, G.	Die Bestimmung von Marktmacht, Berlin-München 1975
Klein, H.	Heuristische Entscheidungsmodelle, Wiesbaden 1971
Klenger, F. und Krautter, J.	Simulation des Käuferverhaltens, Teil 1: Werbewirkung und Käuferverhalten, Wiesbaden 1972
Klenger, F. und Krautter, J.	Simulation des Käuferverhaltens, Teil 3: Computermodell des Käuferverhaltens, Wiesbaden 1972
Knoblich, H.	Der Marktanteil als Unternehmensziel, in: Der Markt, H. 2, 1969, S. 57ff.
Köhler, R.	Modelle, in: Grochla, E. und Wittmann, W., Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1975
Kosiol, E.	Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen, in: ZfhF, 13. Jg. 1961, S. 318 ff.

Kotler, Ph.	Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle, Stuttgart 1974
Kotler, Ph.	Competitive Strategies for New Product Marketing Over the Life Cycle, in: MS, 12, (Dec. 1965), S. -B- 104 - 119
Kotler, Ph. und Schultz, R. L.	Marketing Simulations: Review and Prospects, in: JoB, H. 3, 1970, S. 237 ff.
Koyck, L. M.	Distributed Lags and Investment Analysis, Amsterdam 1954
Krautter, J.	Marketing-Entscheidungsmodelle, Wiesbaden 1973
Krautter, J.	Zum Problem der optimalen Marktsegmentierung, in: ZfB 1975 (45. Jg.), H. 2, S. 109 - 128
Krelle, W.	Preistheorie, Tübingen, Zürich 1961
Krishnan, K. S. und Gupta, S. K.	Mathematical Model for a Duopolistic Market, in: MS, March 1967, S.568 - 583
Kroeber-Riel, W.	Ansatzpunkte und Probleme der verhaltensorientierten Absatztheorie, in: Kroeber-Riel, W. (Hrsg.), Verhaltensorientierte Erklärungen von Marktreaktionen, Köln 1972, S. 13 - 49
Kruber, K.-P.	Unternehmensgrößen und Wettbewerb auf wachsenden Märkten, Baden-Baden 1973
Krüger, W.	Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe. Positive und negative Aspekte von Konfliktsituationen, Freiburg 1972
Krusche, D.	Marktverhalten und Wettbewerb. Eine Untersuchung zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Berlin 1961
Kuehn, A. A.	Complex interactive Models, in: Frank, R. E., Kuehn, A. A. und Massy, W. F. (Hrsg.), Quantitative techniques in Marketing, Homewood Ill., 1962, S. 106 - 123

Lambin, J.-J.	modèles et programmes de marketing, Paris 1970
Lambin, J.-J.	Optimal Allocation of Competitive Marketing Efforts: An Empirical Study, in: JoB, 1970, S. 468 - 484
Lambin, J.-J.	A Computer on-line Marketing-Mix-Model, in: JoMR, Mai 1972, S. 119 ff.
Lambin, J.-J.	What is the real impact of advertising? in: HBR, 1975 (May-June), S. 139 - 147
Lambin, J.-J.	Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly Over Time, Amsterdam 1976
Lambin, J.-J., Naert, P. A. und Bultez, A. V.	Optimal Marketing Behavior in Oligopoly. Working Paper No. 24, 1973, des European Institute for Advanced Studies in Management
Lavington, M. R.	A Practical Microsimulation Model for Consumer Marketing, in: ORQ 1970, Bd. 21, S. 25 - 45
Leitherer, E.	Betriebliche Marktlehre, Stuttgart 1974
Levitt, Th.	Innovation in Marketing, New York, Toronto, San Francisco, London 1962
Little, J. D. C.	Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus, in: MS, Vol. 16 (1970), S - B 466 ff.
Lücke, W.	Betriebs- und Unternehmensgröße, Stuttgart 1967
Machlup, F.	The Economics of Sellers Competition, Model Analysis of Sellers Conduct, Baltimore 1952
Magyar, K. M.	Marktziele einer neuzeitlichen Unternehmenspolitik, Rorschach 1969
Magyar, K. M.	Produkt-, Marken- und Firmenimage, in: ME (T.), S. 2724 ff.
Mai, D.	Marketing und Kybernetik. Untersuchung informationstheoretischer Ansätze bei der absatzwirtschaftlichen Aktionsanalyse, Zürich 1971

Marfels, Chr.	A New Look at the Structure of Oligopoly, in: ZfgSt 1974, S. 249 - 270
Meffert, H.	Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, Habilitationsschrift München 1968
Meffert, H.	Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in: ZfB 1969, S. 779 ff.
Meffert, H.	Artikel: Marketing, in: Management-Enzyklopädie, München 1971, Bd. 4, S. 383 ff.
Meffert, H.	Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, in: Kortzfleisch, G. von (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 167 ff.
Meffert, H.	Computergestützte Marketing-Informationssysteme und Marketing-Modelle, Arbeitspapiere des Instituts für Marketing der Universität Münster, Münster 1973
Meffert, H.	Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzepts, Münster 1974
Meffert, H.	Produktionsgüter-Marketingforschung im System des Marketing, in: Der Markt, 1974, S. 6 ff.
Meffert, H.	Absatzpolitik. Einführung in das Marketing, Münster 1975 (als Manuskript gedruckt)
Meffert, H.	Zum Problem des Marketing-Mix. - Eine heuristische Methode zur Vorauswahl absatzpolitischer Instrumente, in: Meffert, H. (Hrsg.), Marketing heute und morgen, Wiesbaden 1975, S. 257 ff.
Meffert, H.	Die Durchsetzung von Innovationen in der Unternehmung und im Markt, in: ZfB 1976, S. 77 ff.
Meffert, H. und Mitarbeiter	Die Anwendung mathematischer Modelle im Marketing. Sonderdruck aus Schriften zur Unternehmensführung, Hrsg. Jacob, H., Wiesbaden 1971, S. 11

Meffert, H. und Steffenhagen, H.	Marketing-Prognosemodelle. Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1976 (erscheint demnächst)
Meseberg, D.	Probleme und Verfahren der Marktanteilsmessung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 6. Jg., 1960, S. 218 ff.
Meyer, C. W.	Marktforschung, in: Betriebswirtschafts-Akademie, Abschnitt A III/4 b, Wiesbaden o. J.
Meyer, C. W.	Möglichkeiten der Konkurrenzpolitik, in: BFuP, 1961, S. 495 - 507
Montgomery, D. B. and Urban, G. L.	Marketing Decision - Information Systems: An Emerging View, in: JoMR, 1970, S. 226 - 234
Montgomery, D. B. and Silk, A. J.	Estimating Dynamic Effects of Market. Communications Expenditures, in: MS, Vol. 18, No. 10, 1972, S. -B.- 485
Montgomery, D. B. and Weinberg, Ch. B.	Modeling Marketing Phenomena: A Managerial Perspective, Journal of Coutemporary Business, Autumn 1973
Morgenstern, O.	Vollkommene Voraussicht und wirtschaftliches Gleichgewicht, in: Spieltheorie und Wirtschaftswissenschaft, Wien und München 1963, S. 43 ff.
Nielsen Company, A.C.	Die Nielsen Gebiete und ihre Bedeutung, Frankfurt o. J.
Nieschlag, R., Dichtl, E. und Hörschgen, H.	Marketing, 8. Auflage, Berlin 1975
N. N.	asw-Interview: Dieter Klenk, Hakle Werke, in: asw, H. 1, 1976, S. 6 f.
N. N.	Gesetzentwurf gegen Ölfirmen, in: FAZ v. 3. April 1976, Nr. 80, S. 11
N. N.	Neue Kaufkraftkarte für Europa, in: asw, H. 1, 1976, S. 32 f.
N. N.	Lücken im Regal, in: asw, H. 5, 1976, S. 36
N. N.	Programmierter Außendienst: Die Informierten kommen, in: asw, H. 2, 1976, S. 24 ff.

Ott, A. E.	Grundzüge der Preistheorie, Göttingen 1970
Ott, A. E.	Marktform und Verhaltensweise, Stuttgart 1959
Palda, K. S.	Economic Analysis for Marketing Decisions, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, Inc., 1969
Palda, K. S.	Pricing Decisions And Marketing Policy, Englewood Cliffs, New Jersey 1971
Parson, L. J. und Schultz, R. L.	Marketing Models and Econometric Research, Amsterdam 1976
Pedretti, R.	Wettbewerb und Zugabewesen, Bern 1969
Phillips, A.	A Theory of Interfirm Organisation, QJE Vol. 74, 1960
Phillips, A.	Market Structure, Organisation and Performance, Cambridge Mass. 1962
Pinkerton, R. L	How to Develop a Marketing Intelligence System, in: Industrial Marketing, H. 4,(1969), S. 42 ff.
Poeche, J.	Wettbewerbsformen, in: ME (T.), München 1975, S. 3431
Pümpin, C.	Langfristige Marketingplanung, Bern und Stuttgart 1970 (2. Aufl.)
Rinsche, Günter	Der aufwendige Verbrauch, Diss. Köln 1959
RKW	Umfrage zur Rationalisierung des industriellen Vertriebs, Frankfurt 1963, S. 30
Röper, B.	Die Konkurrenz und ihre Fehlentwicklungen, Berlin 1952
Röper, B. und Erlinghagen, P.	Wettbewerbsbeschränkung durch Marktinformation?, o.O. 1974,
Runtze, J.	Verhaltensweise und Preisgleichgewicht im Oligopol, JfNuSt, Bd. 177 (1965), S. 353 ff.
Rütschi, K.	Marketing-Modelle, Winterthur 1972
Seitz, T.	Preisführerschaft im Oligopol, Köln-Berlin-Bonn-München, 1965

Shakun, M. F.	A Dynamic Model for Competitive Marketing in Coupled Markets, in: MS, 1966, S. - B. 525 - 530
Sihler, H. und Schulz, R.	Marketing-Informations-Systeme, in: Management Enzyklopädie, Bd. 4, München 1971, S. 513 ff.
Silvestri, R.	Probleme der Multikollinearität bei der Untersuchung wirtschaftlicher Zusammenhänge mit multiplen Regressions- und Korrelationsanalysen, in: Der Markt, 1970, S. 19 ff.
Sölter, A.	Der Stufenwettbewerb. Das Spannungsverhältnis zwischen den Marktstufen als Wettbewerbselement, in: MA, 1967, S. 342 ff.
Sölter, A.	Rivalitätsprinzip und Kollegialitätsprinzip in der modernen Absatzwirtschaft
Spiegel, B.	Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Bern und Stuttgart 1961
Spiegel, B.	Gradientenmodelle in der Sozialpsychologie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 14. Jg. 1962, S. 19ff.
Spiegel, B.	Der Nischen-Begriff in der Ökologie und Sozialpsychologie, in: GfM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, 13. Jg. (1967), Nr. 3, S. 73 ff.
Schäfer, E.	Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Köln und Opladen 1950
Scherke, F.	Der Psychologe, H. 7, Bd. XIII, Schwarzenburg 1961, S. 12
Schmidbauer, H.	Allokation, technischer Fortschritt und Wettbewerbspolitik, Tübingen 1974
Schmitt-Grohé	Marketing-Modelle, in: Schöttle, K. M. (Hrsg.), Jahrbuch des Marketing, Essen 1971
Schmitt-Grohé	Produktinnovation, Wiesbaden 1972
Schneeweiß, H.	Ökonometrie, Würzbrug 1971
Schneider, E.	Einführung in die Wirtschaftstheorie II., 6. verb. Aufl., Tübingen 1960

Schütz, W.	Auswahlkriterien für die Ermittlung von >> besten << Regressionsmodellen, in: GfM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung 1972 a, S. 130 ff. und S. 61 ff.
Schultz, R. L.	The Cost-Benefits of Econometric Studies of Marketing Systems. Paper presented at the 40th Mational Meeting, Operations Research Society, of America, Anaheim, Calif., Oct. 27 - 29, 1971
Schultz, R. L.	Marketing Measurement and Planning With a Simultaneous-Equation Model, in: JoMR, May 1971, S. 153 - 164
Schultz, R. L. and Dodson, J. A. jr.	An Empirical Simulation Approach to Competition, Working Paper No. 420, Krauert Graduate School of Industrial Administration, Revised February 1974
Schulz, R.	Prozeßmodelle komplexer Kaufentscheidungen des Konsumenten und ihr Aussagewert für das Marketing, Diss. Münster 1971
Schwarze, J.	Probleme der Fehlermessung bei quantitativen ökonomischen Prognosen, in: ZfgSt 1973, S. 535 - 558
Stackelberg, H. von	Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, Tübingen und Zürich 1951
Steffenhagen, H.	Konflikt und Koordination in Distributionssystemen. Ansätze einer verhaltenswissenschaftlichen Gleichgewichtsanalyse, Diss. Münster 1972
Steffenhagen, H.	Theorie und Messung der Marktreaktion. Konstruktion und Validierung von Marktreaktionsmodellen, unveröffentlichte Habilitationsschrift, Münster 1976
Sihler, H.	Marktorientierte Unternehmensführung mit Computern (3), Von der Informationsbeschaffung zum Marketing-Informationssystem, in: IBM-Nachrichten 1972, S. 389 - 395

Stern, M. E.	Marketing Planung. Eine System-Analyse, Berlin 1969
Stern, L. W. und Heskett, J. L.	Conflict Management in Interorganisation Relations: A Conceptual Framework, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Hrsg. Stern, L. W., Boston 1969, S. 288 ff.
Theil, H.	Principles of econometrics, New York 1971
Theil, H.	Applied Economic Forecasting, Chicago 1966
Thummel, D.	Entwicklung einer Konzeption zur Bestimmung des langfristig-strategischen Marketing-Mix, Bern und Stuttgart 1972
Träger, W.	Der "Marktanteil" als vieldeutiges Marktdatum, in: Der Markenartikel, 3/72, S. 74 ff.
Träger, W.	Konkurrenzanalyse - Waffe im Wettbewerb, in: Der Markenartikel 12/73, S. 550 ff.
Troll, K. F.	Zur Problematik quantitativer Marketing-Modelle, in: Koppelmann, K. (Hrsg.) Beiträge zum Produktmarketing, Bd. 1, Köln 1975
Trommsdorf, V.	Die Messung von Produktimages für das Marketing. Grundlagen und Operationalisierung, Köln-Berlin-Bonn-München 1975
Turner, B. E.	Die Risiko-Analyse als Entscheidungshilfe bei der betrieblichen Anwendung klassischer preistheoretischer Modelle, Bern und Frankfurt 1972, S. 154 ff.
Ulrich, H.	Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern und Stuttgart 1968
Ulrich, H.	Der systemorientierte Ansatz in der BWL, in: Kortzfleisch, Gerth von (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der BWL, St. Gallen 1971, S. 43- 60

Vershofen, W.	Totale Konkurrenz als Kern der Absatzproblematik, in: Rationelle Absatzwirtschaft - heute und morgen, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1965
Wagner, H.	Gestaltungsmöglichkeiten einer marketingorientierten Strukturorganisation, in: Meffert, H., Marketing heute und morgen, Wiesbaden 1975, S. 279 ff.
Wall, J. L	What the competition is doing: your need to know, in: HBR Nov.-Dec. 1974, S. 22 - 38 und S. 162 - 166
Weihrauch, J.	Bestimmungsfaktoren des Produktimage, in: Der Markenartikel 2/74, S. 69 f.
Weiß, H.-D.	Preisdifferenzierung und funktionsfähiger Wettbewerb. Eine Untersuchung zur Frage der wettbewerbspolitischen Begründung von Diskriminierungsverboten, Hamburg 1972
Wells, W. D.	Measuring Readiness to Buy, in: HBR, Vol. 39, 1961, S. 81 - 87
Wenzel, F.	Entscheidungsorientierte Informationsbewertung, Opladen 1975
Wild, J.	Zur Problematik der Nutzenbewertung von Informationen, in: ZfB, 41. Jg., 1971, S. 315 ff.
Wildt, A. R.	Multifirm Analysis of Competitive Decision Variables, in: JoMR, 1974, S. 50 - 62
Wind, Y. und Claycamp, H. J.	Planning Product Line Strategy: A Matrix Approach, in: JoM, 1976, Vol. 40, S. 2 ff.
Witte, Th.	Simulationstheorie und ihre Anwendung auf betriebliche Systeme, Diss. Münster 1973
Wössner, Jacobus	Soziologie. Einführung und Grundlegung, Wien-Köln-Graz 1971
Zellner, Arnold	An Efficient Method for Estimating Seemingly Unrelated Regressions and Tests for Aggregation Bias, in: Journal of the American Statistical Association, 57 (June 1962), S. 348 - 368

L e b e n s l a u f

Frank Jaeger	435 Recklinghausen, Weichselstr. 8
Geburtsdat.u.-ort:	27. Januar 1951 in Bochum
Eltern:	Dr. med. Wolfgang Jaeger und Ehefrau Gisela, geb. Isbruch
Familienstand:	ledig
Schulbesuch:	1957 - 1961 Grundschule in Recklinghausen 1961 - 1969 Mathematisch-naturwissenschaftliches Otto Hahn-Gymnasium in Herne. Reifeprüfung im Juli 1969
Hochschule:	WS 1969/70 - WS 1973/74 Studium der Betriebswirtschaftslehre in Münster - Studienschwerpunkte: Marketing und Statistik - Examen als Dipl.Kfm. im Frühjahr 1974 WS 74/75 Tutor für Betriebswirtschaftslehre WS 74/75 - WS 76/77 freier Doktorand am Institut für Marketing bei Herrn Prof. Dr. H. Meffert 1977 Dr. rer.pol. (Universität Münster)
Berufstätigkeit:	Praktika sowie beratende Tätigkeit in Industrie und Banken